

# **Evaluation à mi-parcours du Programme de Soutien à la Compétitivité du Secteur Privé en Afrique de l'Ouest**



**Contrat N°2017/384059/1**

**Rapport Final**

**Préparé par:**

**Shumon Khalid, Chef d'équipe**

**François De Bruyn, Expert 2**

Projet financé par



Projet mis en œuvre par



*Cette publication a été réalisée avec l'appui de l'Union européenne. Le contenu de cette publication relève de la seule responsabilité des consultants et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant le point de vue de l'Union européenne*

# Table des matières

<b>1.</b>	<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>6</b>
1.1	Objectifs généraux et spécifiques de l'évaluation à mi-parcours.....	6
1.2	Déroulement de la mission de terrain .....	7
1.3	Questions d'évaluation - Critères de jugement .....	7
<b>2.</b>	<b>RESUME EXECUTIF .....</b>	<b>11</b>
2.1	Principales constatations .....	11
2.1.1.	Programme d'Amélioration des Affaires et des Investissements en Afrique de l'Ouest (PIAO) .....	11
2.1.2.	Programme Système Qualité de l'Afrique de l'Ouest (PSQAO) .....	13
2.2	Principales recommandations .....	15
2.2.1	Programme PIAO .....	15
2.2.2	Programme PSQAO .....	16
<b>3.</b>	<b>DESCRIPTION DU PROGRAMME .....</b>	<b>16</b>
3.1	Contexte du programme .....	16
<b>4.</b>	<b>CRITERES DE PERFORMANCE DU PIAO.....</b>	<b>17</b>
4.1	Évaluation de la pertinence et de la qualité de la conception.....	17
4.1.1	Pertinence .....	17
4.1.2	Qualité de la Conception .....	20
4.2	Evaluation de l'Efficiency et de l'équipe de gestion .....	21
4.3	Evaluation de l'Efficacité .....	23
4.4	Évaluation de l'impact global .....	35
4.5	Evaluation de la durabilité .....	36
4.6	Evaluation de la visibilité.....	37
4.7	Aspects transversaux .....	38
<b>5.</b>	<b>CRITERES DE PERFORMANCE DU PSQAO .....</b>	<b>39</b>
5.1	Évaluation de la pertinence et de la qualité de la conception.....	39
5.1.1	Relevance.....	39
5.1.1	Qualité de la Conception .....	41
5.2	Evaluation de l'efficacité et Equipe de gestion.....	43
5.3	Evaluation de l'Efficacité .....	44
5.3.1	Evaluation de l'efficacité au niveau global / régional .....	44
5.3.2	Evaluation de l'efficacité au niveau national: .....	56
5.4	Évaluation de l'impact global .....	57
5.5	Evaluation de la durabilité .....	59
5.6	Evaluation de la visibilité.....	59
5.7	Aspects transversaux .....	60
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>61</b>

<b>6.1</b>	<b>Conclusions .....</b>	<b>61</b>
<b>6.2</b>	<b>Recommandations.....</b>	<b>62</b>
6.2.1	Programme PIAO .....	62
6.2.2	Programme PSQAO .....	64
<b>Annexe 1: Liste des principaux documents analysés .....</b>		<b>66</b>
<b>Annexe 2: Calendrier des réunions effectuées .....</b>		<b>68</b>
<b>Annexe 3: Liste des personnes rencontrées .....</b>		<b>71</b>

## ACRONYMES

ACP	Afrique, Caraïbes, Pacifique
AF	Accord de Financement
AFNOR	Association française de normalisation
AFRAC	Coopération d'Accréditation Africaine
ASN	Association Sénégalaise de Normalisation
ATAF	Forum sur l'Administration Fiscale Africaine
BEPS	Base d'imposition et transfert de bénéfices (OCDE)
BM	Banque Mondiale
CAD	Comité d'Aide au Développement de l'OCDE
CE	Commission Européenne
CEDEAO	Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CHT	Comité d'Harmonisation Technique
DPP	Dialogue Public-Privé
DTA	Dispositions Techniques et Administratives
ECOQUAL	Politique Qualité de la CEDEAO
ECOSHAM	Comité technique de gestion de l'harmonisation des normes
ECOSTAND	Normes harmonisées de la CEDEAO
FED	Fond Européen de Développement
FEWACCI	Fédération des Chambres de Commerce et d'Industrie de l'Afrique l'Ouest
FIRS	Federal Inland Revenue Service (Nigeria)
GBM	Groupe de la Banque Mondiale
CI	Code des Investissements
IDE	Investissement Direct Etranger
ILAC	Coopération internationale entre accréditeurs de laboratoires et d'organismes d'inspection
INQ	Infrastructure Nationale Qualité
IOVs	Indicateurs Objectivement Vérifiables
PI	Politique d'Investissement
IQ	Infrastructure Qualité
ISO	Organisation Internationale pour la Standardisation
ITWB	Inspecteurs des impôts sans frontières
LRA	Liberia Revenue Authority
NINAS	Service National d'Accréditation du Nigeria
NQIP	Projet national d'infrastructure qualité pour le Nigeria
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OEC	Organisme d'Évaluation de la Conformité
ONN	Organisation Nationale de Normalisation
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour Développement Industriel
OR	Organisation Régionale
OS	Objectif Spécifique
OTC	Obstacles Techniques au Commerce
PDRCC	Projet national de renforcement et de développement des capacités commerciales du Sénégal

PEC	Procédures d'Evaluation de la Conformité
PIAO	Projet d'amélioration des affaires et des Investissements en Afrique de l'Ouest
PIR	Programme Indicatif Régional
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNQ	Politique Nationale de Qualité
PSCSPAO	Programme de Soutien à la Compétitivité du Secteur Privé en Afrique de l'Ouest
PSQAO	Programme Système Qualité de l'Afrique de l'Ouest
PT	Prix de Transfert
PTB	Physikalish Technische Bundesanstalt - Institut allemand de métrologie
Q & IR	Qualité et Infrastructure Réglementaire
SFI	Société Financière Internationale
SGSSA	Système de gestion de la sécurité sanitaire des aliments
SMART	Specific, Measurable, achievable, relevant and time-bound.
SMART	Spécifique, Mesurable, Accessible, Réaliste, Temporel
SOAC	Système Ouest Africain d'Accréditation
SOAMET	Organisme régional de métrologie de l'UEMOA
TBT	Barrières Techniques au Commerce
TdR	Termes de Référence
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TIWB	Tax Inspectors without Borders
TRAQUE	Programme d'assistance au Commerce et à la Qualité au Ghana
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Economique et Monétaire de l'Afrique de l'Ouest
UNCT	Unité Nationale de Coordination Technique
URCT	Unité Régionale de Coordination Technique du PSQAO
WATAF	Forum de l'administration fiscale ouest-africaine
WAUTI	Union des experts fiscaux de l'Afrique de l'Oues
ZES	Zone Economique Spéciale

## 1. INTRODUCTION

### 1.1 Objectifs généraux et spécifiques de l'évaluation à mi-parcours

Le but de l'évaluation à mi-parcours est d'évaluer l'impact global du Programme de Soutien à la Compétitivité du Secteur Privé en Afrique de l'Ouest (PSCSPAO), en se référant aux dispositions de l'accord de financement, du cadre logique et des plans de travail du programme. L'équipe d'évaluation a noté que l'objectif global de l'évaluation à mi-parcours est de fournir, aux services de coopération extérieure pertinents de l'Union européenne, des gouvernements partenaires et, le cas échéant, du grand public :

- Une évaluation globale indépendante de la performance passée du Programme de Soutien à la Compétitivité du Secteur Privé en Afrique de l'Ouest, en accordant une attention particulière aux résultats du programme par rapport à ses objectifs;
- Les principales leçons et recommandations permettant d'améliorer les activités actuelles et futures.

Il est également entendu, sur base des TdR, que la revue à mi-parcours évaluera spécifiquement :

- *Pertinence du programme : l'équipe déterminera si le programme a correctement identifié les problèmes et si les moyens sont appropriés et adéquats;*
- *Conception et mise en œuvre du programme : évaluer la conception du programme et la logique des relations entre les objectifs spécifiques et les résultats attendus ;*
- *Validité des hypothèses: déterminer si les hypothèses sont toujours valides et si / comment elles affectent le programme et déterminer si d'autres hypothèses ont émergé ;*
- *Efficiences de la mise en œuvre du programme: évaluer les progrès enregistrés dans la mise en œuvre du programme et de ses composantes individuelles ;*
- *Efficacité: évaluer l'efficacité de la structure organisationnelle mise en place pour atteindre les objectifs du programme. Cela comprend les structures, les procédures de mise en œuvre internes et l'affectation de personnel, les relations hiérarchiques, les outils et les procédures ;*
- *Impact: l'équipe évaluera également la pertinence de tout ensemble existant d'indicateurs (processus, résultat et impact) et des mécanismes qui ont été définis pour les mesurer ;*
- *Alternatives et recommandations: l'équipe proposera des recommandations pour l'amélioration de la mise en œuvre globale du programme sur base des critères énumérés ci-dessus. Ce processus déterminera si les mêmes effets / impacts pourraient être obtenus par des moyens différents, pour les mêmes résultats. L'équipe examinera la viabilité d'activités et d'approches de mise en œuvre alternatives et proposera des recommandations pour les programmes futurs, le cas échéant.*

## 1.2 Déroulement de la mission de terrain

La mission de terrain a débuté à Abuja avec l'approbation du plan de travail ainsi que du rapport de démarrage. Un calendrier des réunions avec les principaux bénéficiaires au niveau régional et national de la CEDEAO a été confirmé, suivi de réunions avec les représentants de l'ONUDI et de la Banque Mondiale chargés de la mise en œuvre. Des missions de terrain au Libéria et au Sénégal ont également été confirmées et exécutées une semaine après la première mission d'Abuja et ont duré cinq jours. De retour à Abuja, la mission s'est terminée par une séance de débriefing au cours de laquelle les principales conclusions ont été présentées à la Délégation de l'Union européenne, à la CEDEAO et aux partenaires de mise en œuvre. Le calendrier des réunions est présenté en annexe 2.

## 1.3 Questions d'évaluation - Critères de jugement

L'évaluation est conçue en fonction des exigences des termes de référence de l'évaluation à mi-parcours et utilise les critères du CAD<sup>1</sup> pour l'évaluation, à savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficacités, l'impact et la durabilité. Les questions d'évaluation sont également orientées vers la recherche de réponses et d'informations permettant un meilleur jugement objectif sur base des critères utilisés. Les questions ont été appliquées dans les deux composantes du programme et sont présentées ci-dessous :

### PROBLEMES ET BESOINS (PERTINENCE)

**Examiner dans quelle mesure les objectifs de cette intervention sont conformes aux exigences, aux besoins, aux priorités globales et aux politiques des partenaires et de l'UE.**

1. Dans quelle mesure le programme est-il compatible avec les visions et les plans à court et à long terme de l'UE et de la CEDEAO pour ses États membres, ainsi qu'avec les politiques régionales et nationales d'amélioration du climat des affaires et des infrastructures de qualité?;
2. Quelle a été l'analyse des hypothèses et des risques, ces hypothèses sont-elles toujours valides, comment affectent-elles les programmes; d'autres hypothèses ont-elles émergé?;
3. Quelles leçons de l'expérience ont été tirées et appliquées en particulier des autres projets passés et actuels mis en œuvre par la SFI, l'ONUDI et l'UE, en ce compris les questions de durabilité?;
4. Le programme est-il cohérent avec d'autres initiatives en cours financées par l'UE (et éventuellement d'autres bailleurs) dans les domaines de l'amélioration du climat des affaires et de l'amélioration de l'infrastructure qualité?;
5. Comment le problème à résoudre a-t-il été analysé?;
6. Quelle est la logique du lien entre les objectifs spécifiques et les résultats attendus?;
7. Existe-t-il une logique d'intervention et une matrice de cadre logique pour le programme, les IOVs étaient-ils appropriés et SMART?;
8. Les objectifs répondent-ils correctement aux problèmes identifiés et aux besoins sociaux, quel est le niveau de clarté et de cohérence interne des objectifs énoncés?;
9. Comment la nature des problèmes identifiés à l'origine a-t-elle changé?;
10. Les objectifs ont-ils été actualisés afin de s'adapter aux changements de contexte?;
11. Quel a été le degré de flexibilité et d'adaptabilité pour faciliter des réponses rapides aux changements de circonstances?;
12. Comment les principales parties prenantes et groupes cibles (y compris l'analyse de genre), ainsi que les problèmes de capacité institutionnelle, ont-ils été identifiés?;
13. Les parties prenantes ont-elles participé (les parties prenantes participent-elles) à la conception et à la gestion / mise en œuvre du projet, quel est le niveau d'appropriation locale et la capacité d'absorption et de mise en œuvre?;
14. Quelle était la raison d'être des options stratégiques, de la justification de la stratégie de mise en œuvre recommandée, et des mécanismes de gestion et de coordination?;

<sup>1</sup> Comité d'Aide au Développement de l'OCDE (OCDE / CAD)



15. *Le choix et la quantité des moyens à mettre en oeuvre sont-ils réalistes (ressources financières, humaines et administratives)?*
16. *Comment s'effectue le suivi et l'évaluation? Comment les retours d'expérience du suivi et de l'évaluation sur la gestion et la mise en oeuvre du programme ont-ils été organisés? Les réactions de l'UE et des organisations chargées de la mise en oeuvre, à savoir la SFI et l'ONUDI, ont-elles été prises en compte de manière adéquate ?;*

#### **ATTEINTE DE L'OBJECTIF (EFFICIENCE)**

***Les résultats et les objectifs spécifiques du projet ont-ils été atteints ou sont-ils en voie d'être atteints?***

1. *La structure institutionnelle et de gestion est-elle appropriée avec un pilotage et une orientation appropriés pour une efficacité maximale?*
2. *Les bénéfices escomptés ont-ils été fournis et reçus / sont-ils en vue d'être livrés ou reçus, tels que perçus par toutes les parties prenantes clés?;*
3. *Les bénéficiaires visés ont-ils participé à l'intervention? Est-ce qu'ils participent encore et quels sont les problèmes éventuels;*
4. *Comment l'équipe de gestion a-t-elle pu réagir à des facteurs externes imprévus ? Avec quelle flexibilité s'est-elle adaptée pour s'assurer que les résultats atteindraient toujours leur objectif? Et dans quelle mesure l'équipe de gestion a-t-elle été soutenue à cet égard par les principales parties prenantes, y compris les bénéficiaires, les États membres, la Commission (siège et Délégation), etc.;*
5. *L'équilibre des responsabilités entre les différentes parties prenantes était-il approprié, quelles mesures d'accompagnement ont été prises par les autorités partenaires;*
6. *Y a-t-il eu des résultats imprévus et ont-ils eu une incidence positive ou négative sur les bénéfices obtenus ? Auraient-ils pu être prévus et gérés?;*
7. *Des insuffisances ont-elles été constatées du fait que les questions transversales telles que le genre, l'environnement et la pauvreté n'auraient pas été prises en compte lors de la mise en oeuvre?;*

#### **UNE GESTION Saine ET UN BON RAPPORT COUT / BENEFICE (EFFICACITE)**

***Dans quelle mesure les diverses activités ont-elles efficacement transformé les ressources disponibles en résultats escomptés en termes de quantité, de qualité et de rapidité? La comparaison devrait être faite par rapport à ce qui était prévu.***

1. *Quelle est la qualité de la gestion au jour le jour, par exemple aux niveaux :*
  - a. *De la planification et la mise en oeuvre du travail opérationnel (mobilisation des moyens, gestion des activités et exécution des tâches) et la gestion du budget (y compris le contrôle des coûts et la question de savoir si un budget insuffisant était un facteur de blocage);*
  - b. *De gestion du personnel, des informations, des biens, etc.,*
  - c. *La gestion des risques est-elle adéquate, quelle a été le niveau de flexibilité en réponse aux changements de circonstances;*
  - d. *La qualité des relations / coordination avec les autorités locales, les institutions, les bénéficiaires, les autres donateurs;*
  - e. *La qualité de la gestion de l'information et des rapports, et mesure dans laquelle les principales parties prenantes ont été tenues suffisamment informées des activités du projet (y compris les bénéficiaires / groupes cibles);*
  - f. *Le respect des délais;*
2. *Les coûts du projet sont-ils justifiés par les avantages, exprimés ou non en termes monétaires, par rapport à des projets similaires ou à des approches alternatives connues, en tenant compte des différences contextuelles et en éliminant les distorsions du marché?;*
3. *Apports de la Commission / Délégation fournis comme prévu ? ;*
4. *Quelle était la qualité de l'assistance technique: dans quelle mesure a-t-elle contribué à fournir des solutions appropriées et à développer les capacités locales pour définir et*

## UNE GESTION SAINE ET UN BON RAPPORT COUT / BENEFICE (EFFICACITE)

***Dans quelle mesure les diverses activités ont-elles efficacement transformé les ressources disponibles en résultats escomptés en termes de quantité, de qualité et de rapidité? La comparaison devrait être faite par rapport à ce qui était prévu.***

- produire des résultats?
5. Quelle est la qualité du monitoring: son existence (ou non), sa précision et sa souplesse, et l'utilisation qui en est faite; adéquation des informations de base;
  6. Des résultats imprévus ont-ils découlé des activités jusqu'à présent?

## SIGNES PRELIMINAIRES DE L'ATTEINTE D'EFFETS PLUS LARGES (IMPACT)

***Le terme impact désigne la relation entre les objectifs spécifiques et globaux du projet.***

1. Les objectifs du projet seront-ils atteints comme prévu, en particulier l'objectif global du projet? Quels sont les premiers signes de la réalisation des objectifs ?;
2. Le programme est-il:
  - a. Facilité / freiné par des facteurs externes
  - b. Produit-il des impacts imprévus ou inattendus et si oui, comment ceux-ci ont-ils affecté l'impact global.
  - c. Facilité / freiné par la gestion de projet / programme, par des mesures de coordination, par la participation des parties prenantes concernées
  - d. Un facteur de contribution au développement économique et social
  - e. Un facteur de contribution à la réduction de la pauvreté
  - f. Apporte-t-il une plus value en termes de questions transversales comme l'égalité des genres, l'environnement, la bonne gouvernance, la prévention des conflits, etc..
  - g. Facteur de propagation entre croissance économique, salaires et traitements, tanx de change et budget.

## CONTINUATION PROBABLE DE RÉSULTATS OBTENUS (DURABILITÉ)

***Les résultats positifs du projet et le flux des avantages continueront-ils après la fin du financement externe ?***

1. Toutes les parties prenantes ont-elles été consultées sur les objectifs dès le début, les ont-elles validés continuent-elles à les approuver?;
2. La politique des donateurs et les politiques nationales correspondent-elles,
3. Y a-t-il des changements de politique et quels sont leurs effets;
4. Les politiques et priorités nationales, sectorielles et budgétaires affectent-elles positivement ou négativement le projet? et quel est le niveau de soutien des organisations gouvernementales, publiques, du secteur privé et de la société civile;
5. Quelle est la capacité institutionnelle, par ex. des gouvernements (par exemple par le biais de l'appui politique et budgétaire) et des institutions homologues pour mener à bien les activités en cours;
6. Le programme est-il intégré dans les structures institutionnelles locales? si cela impliquait la création d'une nouvelle institution, dans quelle mesure de bonnes relations avec les institutions existantes ont-elles été établies?;
7. La CEDEAO sera-t-elle capable de poursuivre le flux des bénéfices après la fin du projet (est-elle bien dirigée, avec un personnel adéquat et formé, un budget et un équipement suffisants?); les contreparties ont-elles été correctement préparées pour prendre en charge, techniquement, financièrement et managérialement;
8. Dans quelle mesure le budget du projet est-il adapté à son objectif?;
9. Les facteurs socioculturels : le projet est-il en phase avec les perceptions locales des besoins et des moyens de produire et de partager les bénéfices; si il respecte les structures

<b>CONTINUATION PROBABLE DE RÉSULTATS OBTENUS (DURABILITÉ)</b>	
<b><i>Les résultats positifs du projet et le flux des avantages continueront-ils après la fin du financement externe ?</i></b>	
	<i>de pouvoir locales, les systèmes de statut et les croyances, et si il cherche à changer l'un de ceux-ci, dans quelle mesure les changements sont-ils bien acceptés par le groupe cible et par d'autres; dans quelle mesure est-il fondé sur une analyse de ces facteurs, y compris la participation du groupe cible / bénéficiaire à la conception et à la mise en œuvre; et la qualité des relations entre le personnel externe du projet et les communautés locales.</i>
10.	<i>Durabilité financière, par exemple : si les produits ou services fournis sont abordables pour les bénéficiaires visés et le resteront probablement après la fin du financement; si suffisamment de fonds sont disponibles pour couvrir tous les coûts (y compris les coûts récurrents) et continuer à le faire après la fin du financement; et la durabilité économique, c'est-à-dire dans quelle mesure les avantages se comparent à ceux d'engagements similaires une fois les distorsions du marché éliminées.</i>
11.	<i>Problèmes techniques (technologiques), par exemple : si (i) la technologie, les connaissances, les processus ou les services mis en place ou fournis correspondent aux besoins, à la culture, aux traditions, aux compétences ou aux connaissances existants; ii) des technologies de remplacement sont envisagées, dans la mesure du possible; et (iii) la mesure dans laquelle les bénéficiaires ont pu s'adapter et maintenir la technologie acquise sans aide supplémentaire ;</i>
12.	<i>Partout où cela est pertinent, des questions transversales telles que l'équilibre entre les sexes, l'impact sur l'environnement et la bonne gouvernance; ont-ils été correctement pris en compte et gérés dès le début du projet.</i>

<b>VISIBILITE</b>
<b><i>Quelle était la stratégie de communication et de visibilité du projet?</i></b>
1. <i>Quel impact le programme a-t-il créé pour la CEDEAO ? l'UE, l'ONUDI, la SFI (et d'autres bénéficiaires) en termes d'image de marque et de visibilité?</i>
2. <i>Existe-t-il une stratégie de visibilité et de publicité avec un énoncé de la vision et du message</i>
3. <i>L'audience est-elle identifiée, ciblée et la sensibilisation est-elle accrue et mesurée?</i>
4. <i>Les directives de visibilité de l'UE ont-elles été suivies et les départements de communication de l'ONUDI / SFI / CEDEAO ont-ils été consultés?</i>

## 2. RESUME EXECUTIF

L'objectif global du Programme de soutien à la compétitivité du secteur privé en Afrique de l'Ouest est d'aider les pays d'Afrique de l'Ouest et les organisations régionales à renforcer la compétitivité du secteur privé et faciliter la circulation accrue des échanges et des investissements, ainsi que soutenir la mise en œuvre de la politique de qualité de la Communauté Economique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) afin de promouvoir le développement économique durable.

La Convention de Financement du programme a été signée le 20 décembre 2013 entre l'UE et la CEDEAO. Le budget total est de 20 000 000 €, financé par le 10ème FED et la phase de mise en œuvre opérationnelle est de 60 mois.

Le programme est structuré en deux composantes<sup>2</sup>, chacune visant à atteindre l'un des objectifs spécifiques suivants:

- Objectif spécifique de la composante 1 (PIAO): Améliorer le cadre politique pour attirer les investissements, y compris la mise en place d'un mécanisme efficace de suivi et de plaidoyer pour le marché commun des investissements de la CEDEAO, y compris des améliorations des cadres de prix de transfert.
- Objectif spécifique de la composante 2 (PSQAO): Faciliter le commerce (régional et international) par un accès et une utilisation accrue des infrastructures régionales de qualité, un réseau de services accrédités d'évaluation de la conformité et l'ancrage de la culture qualité par les représentants des secteurs privé et public.

Le Projet d'amélioration des affaires et des Investissements en Afrique de l'Ouest (composante 1 - PIAO) est géré par la Banque mondiale (GBM / SFI) dans le cadre d'un accord-cadre de cofinancement signé le 19 mars 2014. Le budget de cette composante est de 7 700 000 €. (10ème FED) ;

Le Programme Système Qualité de l'Afrique de l'Ouest (Composante 2 - PSQAO) est géré par l'ONUDI dans le cadre d'un accord-cadre de cofinancement signé le 28 août 2014. Le budget de cette composante est de 12 000 000 €. (10ème FED).

### 2.1 Principales constatations

#### 2.1.1. Programme d'Amélioration des Affaires et des Investissements en Afrique de l'Ouest (PIAO)

Pertinence: La composante cible efficacement certains des principaux obstacles à la réalisation du développement régional en Afrique de l'Ouest. Bien que la CEDEAO dispose d'un cadre d'investissement prévoyant notamment un traitement non discriminatoire des investisseurs intrarégionaux, 4 États membres sur 5 imposent toujours des restrictions générales à l'entrée, en interdisant les investissements étrangers inférieurs à une certaine taille, en exigeant l'approbation préalable ou des licences dont les investisseurs nationaux sont exemptés, ou encore, en imposant d'autres traitements discriminatoires. Ainsi, le PIAO contribue à résoudre certaines des contraintes les plus pressantes auxquelles les investisseurs sont confrontés. Il a été constaté que cela correspond à la plupart des orientations et des stratégies du donateur et des bénéficiaires. De plus, le partenaire de mise

---

<sup>2</sup> Les termes "composante" et "programme", lorsqu'une référence est faite au WAIP et au PSQAO, ont été utilisés dans le présent rapport comme synonymes.

en oeuvre choisi a été jugé très pertinent pour le programme et les problèmes qu'il visait à résoudre.

#### Qualité de la conception:

La conception du PIAO souffre de graves incohérences entre le cadre logique de la composante 1, détaillé dans la description de l'action du Programme de Soutien à la Compétitivité du Secteur Privé en Afrique de l'Ouest, et la structure du programme PIAO qui n'a pas de cadre logique en tant que tel. La conception initiale du programme n'a pas suffisamment pris en compte l'analyse des priorités nationales et autres contraintes traditionnelles du climat d'investissement telles que: coût et accès à l'énergie, niveau de taxation, qualité médiocre des infrastructures, accès au financement, qui sont la principale cause de la faiblesse de l'activité intrarégionale et des IDE dans les pays concernés.

La qualité de la conception comporte quelques domaines d'amélioration, y compris une meilleure analyse des hypothèses et des risques, ainsi que des conditions de base sur le terrain qui ont entraîné la prolongation de certaines activités (par exemple l'élaboration d'une fiche d'évaluation régionale des réformes sur le climat des investissements). Il a également été constaté que cette composante accordait suffisamment d'attention pour impliquer les bénéficiaires dans la mise en œuvre des activités, ce qui améliore le sentiment d'appropriation de la part des bénéficiaires (OR et États membres) et la continuation probable des résultats.

Efficacité: La plupart des activités relevant de ce programme ont été exécutées dans le premier (obstacles à l'entrée des investissements et non-discrimination) et dans le troisième volet (prix de transfert). L'atteinte des résultats et l'efficacité ont été négativement influencés par l'épidémie du virus Ebola dans la région et par les perturbations et les incertitudes qui ont résulté des élections nationales dans plusieurs pays.

Efficience: Il y a un équilibre presque égal entre le nombre d'activités qui ont été exécutées dans le premier volet (Barrières à l'entrée et non-discrimination) et le troisième (Prix de transfert) alors que près de 15% des activités ont été exécutées dans le deuxième volet (Incitations à l'investissement). La moitié des activités qui ont été mises en œuvre dans le premier volet concernait le programme de réforme au niveau national dans les États membres - suppression / réduction des obstacles à l'entrée des investissements et rationalisation des procédures administratives au niveau national pour promouvoir l'intégration régionale.

Impact: Il est à noter qu'il est trop tôt pour tirer des conclusions sur les impacts (positif / négatif, primaire / secondaire, etc.). Mais certaines indications peuvent être faites sur les signes déjà observés. Les montages juridiques en matière de prix de transfert sont l'un des signes d'impact les plus importants car ils ont été ratifiés ou sont entrés en vigueur dans au moins deux pays.

Durabilité: L'équipe a réussi à forger et à maintenir des relations de travail qui ont abouti à de solides collaborations conjointes. Cela indique qu'il existe une forte probabilité que les résultats des activités soient poursuivies par les bénéficiaires, car cela incite à un sentiment d'appropriation plus élevé. Grâce au processus visant à assurer un taux plus élevé de participation des bénéficiaires, l'équipe a cultivé et consolidé une relation fructueuse avec ses homologues de la Direction du secteur privé de la CEDEAO, ce qui a finalement abouti à un style de gestion conjointe positive.

Visibilité: Le projet a alloué 2% du budget pour la visibilité. Des ateliers techniques ont été utilisés comme plateformes pour communiquer des informations pertinentes aux parties prenantes. Les éléments de visibilité sont conformes aux exigences de visibilité de l'UE.

Cependant, le programme n'a pas de site internet spécifique, ce qui est identifié comme un domaine d'amélioration possible.

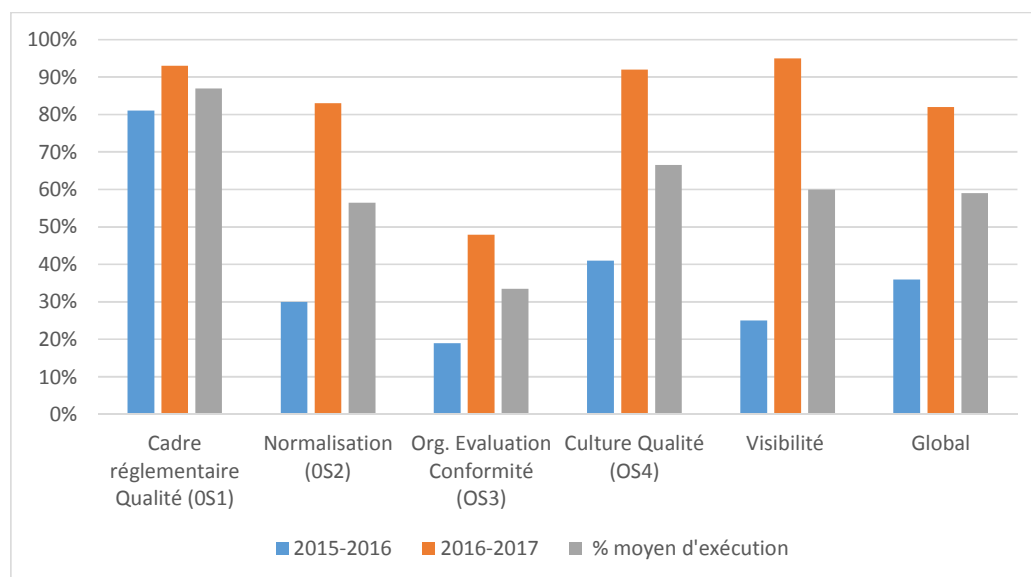
**Aspects transversaux:** Le programme a été performant en ce qui concerne la promotion de la bonne gouvernance, alors que des améliorations doivent encore être apportées en ce qui concerne l'intégration des préoccupations environnementales. Dans les rapports d'activités, en ce compris les formations et les autres ateliers organisés par le projet, l'équipe n'aborde pas l'aspect genre (ventilation hommes/femmes).

### 2.1.2. Programme Système Qualité de l'Afrique de l'Ouest (PSQAO)

**Pertinence et qualité de la conception:** La logique d'intervention du programme PSQAO est cohérente avec les objectifs de la Politique Qualité de la CEDEAO et de la Politique Industrielle Commune de la CEDEAO. Le programme s'insère dans la stratégie d'intégration économique régionale et d'appui au commerce de l'UE. La tendance du programme à tirer parti des synergies avec d'autres projets similaires mis en œuvre aux niveaux régional et national est également visible. Cela était évident dans les relations efficaces et les efforts de collaboration qu'il a établis avec le PTB, les programmes ACP-UE TBT et TRAQUE.

**Effizienz:** Plusieurs difficultés ont été observées en ce qui concerne la mise en place de la structure de gestion (année 1): allocation inadéquate des bureaux au démarrage, taux de roulement élevé des experts la première année et lenteur dans la désignation des Points Focaux Nationaux et des responsables des unités nationales de coordination technique. Le système de reporting, basé sur les résultats et les IOVs du cadre logique, est de bonne qualité et l'équipe a mis en place un système de suivi interne efficace qui suit en temps réel les progrès réalisés par rapport aux indicateurs de performance.

**Efficacité:** Le taux global de réalisation des activités au cours des trois dernières années a été en moyenne de 60%. Le graphique suivant montre le pourcentage d'exécution dans les deux périodes de rapportage consécutives après la phase de démarrage, ainsi que le taux d'exécution moyen. Il ressort du tableau ci-dessous que l'exécution des activités s'est améliorée au fil du temps. Les taux d'exécution de quatre des Objectifs spécifiques, à l'exception de celui relatif aux Organismes d'évaluation de la conformité, ont largement dépassé 50% pour la période 2016-2017.



Sur le plan législatif et réglementaire, ainsi que sur la structuration du système qualité, le programme a déjà obtenu des résultats significatifs, tant au niveau régional que national. Ces résultats concernent notamment la structure régionale d'Harmonisation des Normes, le Système Régional d'Accréditation, le Système Régional de Certification, le Système Métrologique Régional, l'adoption des Politiques Nationales de Qualité, la mise en place des Comités d'Harmonisation Technique et l'adoption des Normes CEDEAO. Ces résultats contribuent sans aucun doute à la réalisation des quatre objectifs spécifiques du programme. L'opérationnalisation de ces systèmes et structures nécessitera cependant encore beaucoup d'efforts et de temps.

Au niveau des dépenses, le taux de décaissement à fin juillet 2017 est de 90% de la première allocation et de près de 50% du budget total.

**Impact:** La mesure de l'impact global du PSQAO est difficile à établir pour trois raisons principales: a) trois des quatre indicateurs de réalisation de l'objectif global de cette composante ne sont pas quantifiés; b) les informations de base sur l'état du système qualité ouest-africain au début du programme ne sont pas suffisamment détaillées, ni quantifiées et c): 40% des activités liées aux objectifs spécifiques 1, 2, 3 et 4 n'ont pas encore démarré ; elles devraient être mises en œuvre au cours de la deuxième phase du PSQAO.

Les premiers signes de l'impact potentiel de la composante PSQAO, par rapport aux objectifs généraux et spécifiques, sont les suivants:

- Objectif général: Le programme contribue indubitablement à la mise en œuvre de la politique qualité de la CEDEAO, en particulier par rapport aux 3 premiers objectifs spécifiques;
- Objectif spécifique 1: Dans les 12 pays ayant validé / adopté une politique nationale de qualité conforme à la politique qualité de la CEDEAO, les acteurs des secteurs public et privé ont accès à un cadre légal harmonisé ;
- Objectif spécifique 2: Suite à la mise en place de 6 comités d'harmonisation technique, le secteur privé a accès à un nombre croissant de nouvelles normes régionales harmonisées ;
- Objectif spécifique 3: 40 organismes d'évaluation de la conformité existants sont soutenus par le programme dans leur processus d'accréditation (ou extension de la portée d'accréditation). Il est anticipé que les clients publics et privés bénéficieront de ce réseau amélioré;
- Objectif spécifique 4: Le « Prix Qualité » de la CEDEAO est un signe précoce d'ancrage de la culture de qualité parmi les opérateurs du secteur privé.

**Durabilité:** La durabilité des changements et des avantages introduits par le programme est l'un des aspects les plus critiques. Au niveau régional, la matérialisation des engagements pris au niveau de la CEDEAO dépendra notamment de la capacité de la Direction de l'Industrie à renforcer ses capacités internes. Cela dépendra également de la volonté des États membres de poursuivre la mise en œuvre des réformes entreprises, en particulier en ce qui concerne le financement des structures et des activités. Au niveau des États membres, la durabilité des résultats obtenus par le programme dépendra fortement de la volonté des autorités nationales de poursuivre la mise en œuvre de leur système national de qualité et de leur capacité à assurer l'autonomie financière des structures en charge.

**Visibilité:** En 2016, le programme a mis en place une stratégie de communication efficace, basée sur une série d'outils de communication tels que: newsletters, site internet, articles de presse, émissions TV, photos et vidéos, réseaux sociaux, brochures de vulgarisation et gadgets promotionnels. Ces outils de communication sont généralement de bonne qualité et respectent les exigences de la Commission européenne en matière de visibilité.

Aspects transversaux: Le programme PSQAO a un impact direct sur un certain nombre de domaines liés à la santé des consommateurs (alimentation, médicaments, tests médicaux, protection des travailleurs agricoles, etc.) et à la protection de l'environnement (pollution des sols et des eaux, déchets). L'intégration du genre est particulièrement bien prise en compte par le programme, tant au niveau du cadre logique qu'au niveau de la mise en œuvre des activités telles que les formations. En moyenne, plus de 30% des bénéficiaires du programme sont des femmes.

## 2.2 Principales recommandations

D'un point de vue général (composantes PIAO et PSQAO), les recommandations suivantes sont proposées :

- Une collaboration renforcée entre les deux composantes est recommandée dans la mise en œuvre des activités, afin de développer des synergies qui renforceront l'obtention des résultats. À cet égard, il est recommandé de mettre en œuvre le Comité de suivi des politiques sectorielles qui sera facilité par l'ONUDI, comme il est prévu par l'Accord de Financement, pour fournir des orientations et assurer la coordination des deux composantes.
- Les deux programmes devraient tenir compte de l'approche « chaînes de valeur », qui a montré toute son efficacité, dans la programmation des activités à mener pendant la période restante. Ceci concerne, en particulier, une meilleure prise en compte des créneaux de marché déjà identifiés par les programmes PIAO et PSQAO.
- Étant donné que les niveaux de dépenses pour les deux programmes sont d'environ 50%, à moins d'un an et demi de la fin de la période de mise en œuvre, il est recommandé d'envisager de prolonger la période de mise en œuvre, sans augmenter les budgets.
- En termes de durabilité, il est recommandé de développer davantage une stratégie de sortie pour chaque programme, afin de s'assurer que les résultats du programme sont mieux maintenus.

### 2.2.1 Programme PIAO

Les principales recommandations pour cette composante sont les suivantes:

- **Meilleure inclusion de l'UEMOA** et d'autres Organisations Régionales pertinentes dans la conception et la réalisation des activités ;
- **Passer d'une approche basée sur les activités à une approche axée sur les résultats**, ce qui implique le développement d'un cadre logique et d'un système de suivi interne efficace qui suit en temps réel les résultats obtenus par rapport aux IOVs ;
- **Amélioration de l'analyse des hypothèses et des risques:** améliorer l'efficacité et l'efficacé de la mise en oeuvre des activités grâce à l'élaboration d'une stratégie d'atténuation des risques ;
- **Un site internet dédié au projet:** afin de communiquer plus efficacement avec les parties prenantes concernées (public) sur les activités du projet et pour diffuser les leçons et les résultats ;
- **Réunions régulières** du comité de direction pour discuter des réalisations et des défis rencontrés et pour mettre en place un mécanisme pour résoudre les problèmes identifiés. ;



- **Budget par composantes:** Il est recommandé d'inclure un budget par activités dans les futurs rapports.

## 2.2.2 Programme PSQAO

Les domaines d'amélioration de cette composante comprennent:

- **Renforcer l'accent sur la demande:** pour relever les défis du côté de la demande autant que du côté de l'offre en intégrant plus stratégiquement des activités répondant à la demande du secteur privé, dans la deuxième phase du programme ;
- **Renforcement du personnel de la Direction Générale de l'Industrie de la CEDEAO:** le personnel de la CEDEAO, en particulier la Direction de l'Industrie, devrait renforcer ses capacités humaines (augmentation du personnel) et son niveau d'expertise dans le domaine de la qualité pour assurer la continuité des bénéfices à l'issue du programme ;
- **Renforcer l'ancrage national:** mieux assurer l'implication des nationaux dans la conception et la mise en œuvre des futurs programmes régionaux ;
- **Renforcer et vulgariser la communication:** développer d'avantage la diffusion de documents de vulgarisation sur les résultats à l'attention des publics cibles, pour autant qu'une réallocation budgétaire soit encore possible ;
- **Mener des actions de sensibilisation:** au niveau national, sensibiliser les plus hautes autorités de l'État au risque de concurrence entre les différents ministères concernés, afin d'éviter d'éventuels blocages.

## 3. DESCRIPTION DU PROGRAMME

### 3.1 Contexte du programme

L'Accord de Financement du Programme de Soutien à la Compétitivité du Secteur Privé en Afrique de l'Ouest a été signé le 20 décembre 2013 entre la Commission européenne et la Communauté Economique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO).

Le budget total du programme est de 20.000.000 €, financé par le 10ème FED. La période d'exécution est de 84 mois (7 ans), la phase de mise en œuvre opérationnelle est de 60 mois (5 ans) et la phase de clôture est de 24 mois.

**Objectif général:** soutenir les pays d'Afrique de l'Ouest et les organisations régionales en encourageant la compétitivité du secteur privé et en facilitant le flux de commerce et d'investissement et en soutenant la mise en œuvre de la politique de qualité de la CEDEAO afin de promouvoir le développement économique durable.

**Objectifs spécifiques:**

- Améliorer le cadre politique pour attirer les investissements, y compris la mise en place d'un mécanisme efficace de suivi et de plaidoyer pour le marché commun de l'investissement de la CEDEAO, y compris l'amélioration des cadres de prix de transfert.
- Faciliter le commerce (régional et international) par l'accès et l'utilisation accrues de l'infrastructure régionale de qualité, d'un réseau de services accrédités d'évaluation

de la conformité et de l'ancrage de la culture de qualité par les représentants des secteurs privé et public, y compris les consommateurs.

Le programme est structuré en deux composantes, chacune visant à atteindre l'un des deux objectifs spécifiques mentionnés ci-dessus:

- Le Projet d'amélioration des affaires et des Investissements en Afrique de l'Ouest (composante 1 - PIAO) est géré par la Banque mondiale (BM / SFI) dans le cadre d'un accord-cadre de cofinancement signé le 19 mars 2014. Le budget de cette composante est de 7 700 000 €. (10ème FED)
- Le programme Système Qualité de l'Afrique de l'Ouest (Composante 2 - PSQAO) est géré par l'ONUDI dans le cadre d'un accord-cadre de cofinancement signé le 28 août 2014. Le budget de cette composante est de 12 000 000 €. (10ème FED).

Les Dispositions Techniques et Administratives (DTA) pour la mise en œuvre stipulent que::

- "La gouvernance globale du programme se fera par le biais d'un mécanisme de coordination technique pour la mise en œuvre des activités liées à chaque composante et des autres activités des partenaires de développement";
- "L'établissement d'un mécanisme d'examen des politiques sectorielles" sera facilité par l'ONUDI dans le cadre de ce programme. Le mécanisme se réunira au niveau approprié de direction générale (représentants de la CEDEAO et de l'UEMOA, Chef de la délégation de l'UE ou son représentant, représentant de la SFI, représentant de l'ONUDI, représentants des États membres et autres parties prenantes nationales et internationales ...), pour discuter des politiques et du cadre réglementaire, des nouveaux développements dans les secteurs et de la contribution du programme aux réformes en cours".

La description de l'action du PSQAO ne fait aucune référence à ces mécanismes et il n'y a aucune preuve que les mécanismes de coordination technique et d'examen des politiques sectorielles ont été mis en place.

## 4. CRITERES DE PERFORMANCE DU PIAO

### 4.1 Évaluation de la pertinence et de la qualité de la conception

#### 4.1.1 Pertinence

##### *Investissement Direct Etranger (IDE) en Afrique de l'Ouest*

Les flux intra-régionaux d'investissements directs étrangers (IDE) sont encore relativement faibles, estimés à environ 5% des entrées totales sur le continent. On note des tendances positives pour les investissements intrarégionaux en Afrique de l'Ouest, étant donné l'émergence d'un nombre limité de multinationales africaines en expansion dans la région<sup>3</sup>.

La croissance des investissements intrarégionaux dépend, entre autres, de la possibilité pour les investisseurs, une fois établis dans un État membre, d'étendre facilement leurs investissements transfrontaliers aux autres pays de la région. Cela implique la réduction des barrières et des restrictions discriminatoires rendant économiquement faisable pour les investisseurs d'entreprendre des affaires au niveau régional, profitant ainsi des économies

---

<sup>3</sup> Source : SFI

d'échelle. Cependant, les informations disponibles suggèrent que ce n'est pas le cas dans la CEDEAO. Les données disponibles montrent qu'il reste de nombreux cas où les investisseurs d'un État membre de la CEDEAO ne sont pas traités comme investisseurs domestiques dans d'autres États membres et sont confrontés à des obstacles importants en matière de politique d'investissement pour se développer dans la région.

. En particulier:

- Environ 80% des pays de la CEDEAO imposent toujours des restrictions générales à l'entrée, en interdisant les investissements étrangers inférieurs à une certaine taille, en demandant une autorisation préalable ou des licences dont les investisseurs nationaux sont exemptés, ou en imposant d'autres traitements discriminatoires.
- Environ 70% des pays d'Afrique de l'Ouest imposent des restrictions à l'entrée sur les investissements dans les services aux entreprises, environ 90% dans les transports et environ 40% dans les services de distribution et de logistique.

De telles barrières existent malgré le fait que la CEDEAO dispose d'un cadre d'investissement établi qui exige, entre autres, un traitement non discriminatoire parmi les investisseurs intrarégionaux. Cela indique qu'il subsiste des lacunes en termes de capacité de mise en œuvre et d'engagement des États membres de la CEDEAO, et de capacité de suivi et de mise en œuvre par la CEDEAO, ainsi qu'une capacité insuffisante parmi les acteurs privés pour faire reconnaître leurs intérêts d'investissement par une politique régionale appropriée.

L'élimination des obstacles aux investissements transfrontaliers sur le terrain rendra la région plus attrayante pour les IDE et l'importance des multinationales africaines dans la région continuera de croître.

#### *L'Accord de Cotonou (2000)*

La section 3 de l'accord décrit l'assistance efficace de la CE pour atteindre les objectifs et les priorités que les États ACP se sont fixés dans le contexte de la coopération et de l'intégration régionales et sous-régionales, y compris la coopération interrégionale et intra-ACP. En termes de soutien à l'intégration économique régionale, l'accord stipule à l'article 29 que le développement et le renforcement des capacités des institutions et des organisations d'intégration régionale mises en place par les États ACP pour promouvoir la coopération et l'intégration régionales doit être appuyée. Le même article mentionne que la coopération en matière d'intégration régionale implique également un soutien à la promotion des investissements transfrontaliers, tant nationaux qu'étrangers et d'autres initiatives d'intégration économique régionale et sous-régionale. L'objectif global du programme, consistant à aider les pays et les organisations régionales de l'Afrique de l'Ouest à promouvoir la compétitivité du secteur privé et à faciliter le flux accru des échanges et des investissements, est conforme aux dispositions susmentionnées de l'accord de Cotonou.

Trois secteurs de concentration ont été sélectionnés pour la période 2014-2020, conformément à l'Agenda pour le changement de l'UE et à la «Vision 2020» de l'Afrique de l'Ouest. Le deuxième secteur de concentration du PIR est l'intégration économique régionale, y compris l'assistance liée au commerce, le soutien au secteur privé et le développement des infrastructures. L'objectif général de ce secteur est de contribuer au développement économique qui améliore le climat des affaires et de soutenir et de rationaliser les infrastructures / organismes de qualité au niveau régional. Les deux premiers éléments du deuxième objectif spécifique [soutenir la compétitivité du secteur privé] du domaine prioritaire 2 [intégration économique régionale et soutien au commerce] du programme indicatif régional visent l'amélioration de climat des affaires (développement et application des règles de concurrence, propriété intellectuelle, investissement, soutien à la

réforme du secteur financier et soutien aux réformes judiciaires). L'objectif du programme PIAO est directement lié à ces composants dans le PIR.

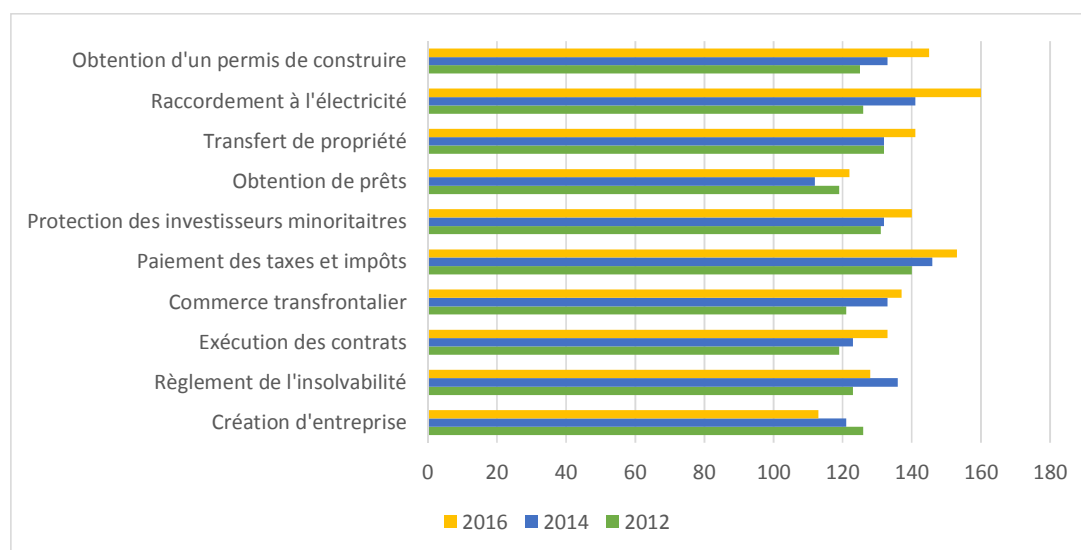
### *CEDEAO - Vision 2020*

Cinq blocs transformationnels du développement intégratif de l'Afrique de l'Ouest sont proposés. Parmi ceux-ci, le cinquième porte sur la croissance du secteur privé dans lequel il est prévu que d'ici 2020, « une CEDEAO de personnes avec un environnement politique favorable dans lequel le secteur privé sera le principal moteur de la croissance et du développement; une base de production régionale intégrée développée par des activités compétitives du secteur privé qui assurent la production et la distribution ... ».

### *Classement Doing Business dans la region CEDEAO*

La position de la région CEDEAO s'est détériorée dans le classement mondial de la facilité de faire des affaires de 2012 à 2016; le classement moyen régional est passé de 149 en 2012 à 152 en 2014 et 2016. Le graphique suivant montre comment la région s'est comportée dans les dix différents paramètres de la «facilité de faire des affaires». L'axe horizontal représente la notation moyenne de la région CEDEAO en 2012, 2014 et 2016.

Selon le graphique ci-dessous (page suivante), il est devenu évident que le classement de la région dans huit des dix paramètres a diminué de 2012 à 2016. La région a l'un des climats d'affaires les plus difficiles au monde. Seuls quatre pays de la CEDEAO ont amélioré leur classement au cours de la dernière décennie alors que la plupart d'entre eux ont régressé.



### ***Perception de la corruption***

L'un des domaines auxquels les entreprises et les investissements sont confrontés, dans la région, est la corruption généralisée qui existe. L'Indice de Perception de la Corruption a été publié par Transparency International depuis 1996. Chaque année, il classe les pays en fonction de leurs niveaux perçus de corruption, déterminés par des évaluations d'experts et des enquêtes d'opinion. En conséquence, à la seule exception du Cap-Vert, tous les États membres de la CEDEAO se situent dans la catégorie la plus corrompue avec moins de 50 points sur l'indice, la Guinée Bissau obtenant le moins de points. Des améliorations significatives ont été observées au Sénégal et au Ghana. Il convient de noter ici que la corruption n'a pas été au centre des priorités du programme. Cependant, il existe effectivement une relation entre un état de corruption donné et la facilité avec laquelle les

investisseurs peuvent investir et démarrer une entreprise, car une incidence plus élevée de corruption entraverait la facilité de faire des affaires dans la plupart des paramètres utilisés.

### **Apprendre des projets précédents et en cours et exploiter les synergies**

Tirer les leçons de l'expérience passée et exploiter les avantages de la collaboration avec d'autres projets et programmes a été établi comme l'un des mécanismes permettant d'évaluer la pertinence du programme et comment cela s'inscrit dans la vision globale des défis du développement durable dans la région. Dans certains cas, les rapports d'activité annuels mentionnent que le programme tire parti des avantages d'autres projets. Par exemple, le troisième rapport d'activité fait mention du programme Business and Investment Climate:

*“Le Groupe de la Banque mondiale a des bureaux dans tous les pays bénéficiaires à partir desquels le projet exploite les projets antérieurs, actuels et prévus liés aux activités de climat d'investissement au profit des activités et des objectifs du projet, dans la mesure du possible.”*

Un autre exemple de l'effet de levier de l'expérience acquise des partenaires de mise en œuvre réside dans les prix de transfert, dans lesquels un travail de cadrage avait été commencé durant la première période (mars 2014-mars 2015) pour tirer parti des travaux préliminaires SFI / Banque Mondiale sur les prix de transfert au Libéria, sur la base de laquelle un examen des prix de transfert et du cadre juridique et administratif ont été réalisés, ainsi que des recommandations fournies.

#### **4.1.2 Qualité de la Conception**

La conception du PIAO souffre de sérieuses incohérences entre le cadre logique de la composante 1, détaillé dans la description de l'action du Programme de soutien à la compétitivité du secteur privé en Afrique de l'Ouest, et la structure du programme PIAO qui n'a pas de logique cadre à proprement parler.

L'annexe 1 (description de l'action) de l'accord de contribution entre la Banque Mondiale / SFI et l'UE ne fait aucune référence au cadre logique contenu dans la description de l'action du programme global - composante 1. La SFI n'est donc pas légalement tenue par ce cadre logique.

La description de l'action figurant à l'annexe 1 de l'accord de contribution entre la Banque Mondiale / SFI et l'UE (page 3 du document) décrit trois domaines d'impact, correspondant aux trois principaux domaines d'activités du programme:

- Dans le domaine des barrières à l'investissement, au moins 5 réformes seront entreprises dans au moins 3 pays membres de la CEDEAO pour faciliter les flux d'investissement en supprimant les obstacles à l'investissement ;
- Dans le domaine des incitations à l'investissement, la transparence - attendue comme un calcul des dépenses publiques pour les incitations - sera augmentée dans au moins 3 pays membres de la CEDEAO;
- Dans le domaine des prix de transfert, un cadre juridique et / ou une fonction d'audit améliorés pour les prix de transfert seront établis dans au moins trois pays membres de la CEDEAO.

La conception du programme n'incluait pas initialement les interventions d'assistance technique axées sur les Zones Economiques Spéciales (ZES) et autres contraintes traditionnelles au climat d'investissement telles que: coût et accès à l'énergie, niveau de taxation, qualité médiocre des infrastructures, accès au financement, qui sont la principale cause d'un ralentissement de l'activité intrarégionale et des IDE dans les pays concernés. Alors que le Groupe de la Banque Mondiale était conscient de ces contraintes, l'objectif et la portée du programme étaient précisément de cibler spécifiquement l'élimination et la réduction des obstacles à l'entrée des investissements transfrontaliers. Néanmoins, le PIAO soutient maintenant concrètement la mise en œuvre d'initiatives précises en faveur des ZES (par exemple, au Mali et au Nigéria).

Certaines de ces contraintes traditionnelles à l'investissement avaient toutefois été identifiées dans la description de l'action du programme global: «Selon une enquête auprès des entreprises réalisée par le Groupe de la Banque Mondiale (GBM), les entreprises estiment que l'accès au financement est le plus grand obstacle pour la croissance des entreprises (classée parmi les trois principaux 3 problèmes dans 14 des 15 pays membres de la CEDEAO) »<sup>4</sup>.

Il est évident qu'un projet régional de 7,7 millions d'euros ne peut avoir qu'une portée limitée, mais ces contraintes auraient, au minimum, dû être abordées dans les hypothèses et les risques du cadre logique.

Il est important de rappeler qu'en septembre 2011, au stade de l'identification du programme de soutien à la compétitivité du secteur privé, les sources de problèmes avaient été clairement soulignées par l'étude d'identification, mais au stade de la formulation, les parties prenantes ont décidé de concevoir le projet pour répondre à d'autres problématiques<sup>5</sup>.

La BM / SFI a elle-même reconnu que la conception initiale du programme n'avait pas tenu compte de ces aspects:

- «Les missions de terrain de l'équipe dans plusieurs États membres au cours de l'année civile 2015 ont montré que le projet, tel qu'il était initialement conçu, ne répondait pas aux contraintes d'investissement clés qui entravent l'IDE, y compris les investissements extrarégionaux et intrarégionaux en Afrique de l'Ouest ».<sup>6</sup>
- «De même, bien que le projet n'ait pas été expressément conçu pour réaliser des réformes au niveau des zones économiques spéciales, l'équipe de projet a identifié que les pays cibles estiment qu'il s'agit d'un moyen plus aisé de piloter les réformes des politiques du climat des investissements, qui seraient autrement difficiles à adopter au niveau national»<sup>7</sup>.

Enfin, en ce qui concerne la conception du programme, il ressort des discussions tenues avec la FEWACCI et le GBM que le programme PIAO n'a pas suffisamment tenu compte des propositions formulées par les parties prenantes externes du secteur privé contactées lors de la conception du programme.

## 4.2 Evaluation de l'Efficiencia et de l'équipe de gestion

Les plans d'action et les activités des projets et, partant, l'efficacité avec laquelle ces activités ont été exécutées, ont été affectés négativement par deux facteurs majeurs: l'épidémie du virus Ebola dans la région CEDEAO et les perturbations dues aux élections et

<sup>4</sup> Dispositions techniques et d'exécution pour la mise en œuvre de l'accord de financement (AF) entre la CE et la CEDEAO (page 4)

<sup>5</sup> Source, M. Pierre Jeanne, Conseiller - Développement régional et coordination - Commission de la CEDEAO.

<sup>6</sup> Source: Storyline de la Banque mondiale / SFI pour l'amélioration du climat des affaires et des investissements en Afrique de l'Ouest. Page 9

<sup>7</sup> Même source que ci-dessus.

aux incertitudes politiques. La crise Ebola a touché trois à cinq pays d'Afrique de l'Ouest et a retardé les activités au Liberia et en Sierra Leone. Les élections de 2015 dans quatre pays (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Nigéria et Togo) ont perturbé le calendrier des activités. D'autres facteurs, notamment les attaques terroristes et coups d'Etat ont limité la mise en œuvre.

L'élaboration d'une fiche d'évaluation régionale a pris plus de temps que prévu au cours de la période de démarrage et a été mentionnée comme un défi dans la troisième période de planification et de rapport (2016-2017). Il a été noté que la rédaction, la finalisation et l'approbation de la fiche d'évaluation ont nécessité une assez longue période de trois ans. Un an pour la rédaction, une autre année pour la préparation du «projet avancé» et un autre pour la finalisation et l'approbation. Le processus nécessitait une rétroaction et l'adhésion d'une pléthore de parties prenantes - les organes régionaux (CEDEAO et UEMOA), le bailleur de fonds (UE), les secteurs public et privé des États membres de la CEDEAO (ainsi que des départements du GBM), sur la base de ses expériences passées globales et régionales avec des fiches d'évaluation régionales, tout en tenant compte de l'applicabilité à l'Afrique de l'Ouest).

Cela indique que l'analyse des conditions de base n'était pas suffisante et, par conséquent, l'efficacité du projet est entravée.

Aussi important que cela puisse paraître, le processus d'inclusion du client et des bénéficiaires dans la mise en œuvre globale des activités a pris beaucoup de temps. Il a été rapporté que l'équipe du projet a passé un certain temps à cultiver une relation de travail efficace avec ses homologues de la Direction du secteur privé de la CEDEAO, ce qui a finalement abouti à un style d'équipe conjoint positif.

Les rapports financiers ne présentent pas l'utilisation des ressources (y compris financières et humaines) par composante du projet. Cela a masqué la manière dont le budget alloué a été utilisé pour chaque composante du projet afin de mesurer l'efficacité de son utilisation. Cependant, il a été déduit que près de 50% du budget du projet de 7,7 millions d'euros a été utilisé ; plus de 90% de l'utilisation représentant des décaissements directs de la part de l'organisation chargée de la mise en œuvre.

La structure de gouvernance globale du PIAO se compose:

- **Du Mécanisme d'examen des politiques sectorielles:** qui était supposé avoir un rôle consultatif, permettant aux partenaires de développement de s'engager avec les gouvernements dans un dialogue politique basé sur les progrès réalisés dans les différents programmes d'appui;
- **Du Comité de direction:** qui surveille et dirige la mise en œuvre des activités connexes. Il est présidé par la Commission de la CEDEAO et coprésidé par les représentants concernés de la SFI. Le comité de pilotage du projet se réunit tous les trois mois;
- **Du personnel d'assistance technique / de mise en œuvre :** qui aide les bénéficiaires dans la mise en œuvre du programme. L'équipe de mise en œuvre fournit une assistance technique à long terme et à court terme dans tous les domaines de l'intervention planifiée et des tâches administratives, préparatoires et auxiliaires relatives à la planification, au suivi et aux rapports sur les composantes du projet, les achats et la gestion financière.

Deux et trois réunions du comité directeur ont eu lieu au cours des première et deuxième périodes de rapportage du projet, soit respectivement 2014-2015 et 2015-2016, alors qu'une seule réunion a eu lieu au cours de la dernière période de référence (2016-2017). Les raisons invoquées sont la difficulté de trouver des dates communes convenables pour tous

les membres et l'accent mis par l'équipe sur l'accélération des activités nationales et régionales. Cela doit s'améliorer à l'avenir. Le rapport annuel ne tient pas compte de la façon dont le projet a réussi à maintenir une communication efficace entre les trois composantes de la structure de gouvernance et de gestion.

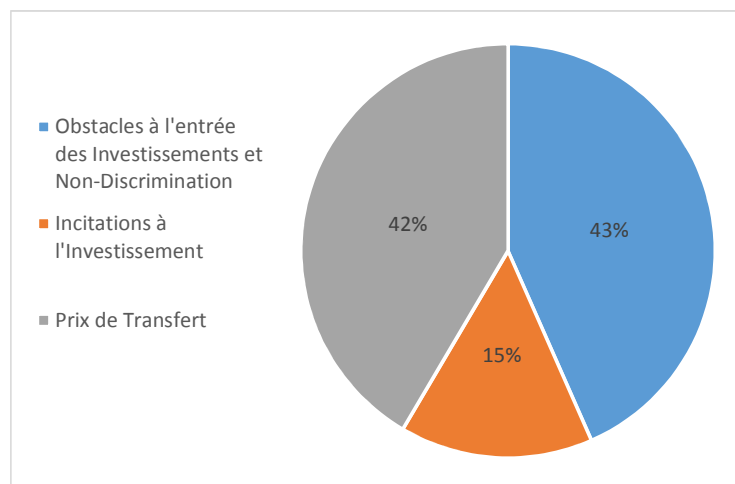
Cependant, l'équipe de mise en œuvre a fait preuve d'un bon niveau de flexibilité pour s'adapter aux diverses contraintes mentionnées ci-dessus, ainsi qu'en réponse aux demandes de la CEDEAO (Code d'investissement) et des États membres (zones économiques spéciales).

“Malgré le fait que la portée du Projet ne couvrait pas la mise à disposition d'assistance technique / de services consultatifs à la Commission de la CEDEAO en ce qui concerne son Cadre et Code de Politique globale d'Investissement, sur base d'une demande de la Commission de la CEDEAO et de la constatation faite par l'équipe d'un manque de dialogue / accord entre la Commission de la CEDEAO et les États membres, l'équipe du projet a demandé l'accord de la direction interne de l'Union européenne et du GBM pour élargir la portée du projet afin de relever ce défi”<sup>8</sup>.

### 4.3 Evaluation de l'Efficacité

Les rapports ne sont pas toujours clairs quant à savoir quelles activités spécifiques entreprises au cours d'une période de planification donnée ont contribué à l'atteinte de tel ou tel résultat attendu, ce qui rend l'analyse de l'efficacité difficile. Cela est évident dans les rapports peu clairs suivis dans la présentation des activités mises en œuvre sous la rubrique Incitations à l'investissement au cours des périodes consécutives. L'équipe du projet a récemment précisé que la composante incitations à l'investissement a fait l'objet d'un changement de méthodologie. Il y avait donc un changement de direction quant à la façon dont cette composante serait mise en œuvre.

La plupart des activités ont été mises en œuvre dans les premier et dernier volets: le graphique ci-après présente la répartition en % des activités dans les trois volets. Ces pourcentages représentent les activités qui ont été mises en œuvre aux niveaux national et régional.



<sup>8</sup> Source : BM / SFI Storyline pour l'amélioration du climat des affaires et des investissements en Afrique de l'Ouest, page 10



Tableau Activités et Résultats:

Le tableau «activités et résultats» présenté dans les pages suivantes a été élaboré sur la base d'un cadre logique reconstitué à partir des éléments de la description du projet et d'un tableau récapitulatif préparé par l'équipe de mise en œuvre.

**Objectif global:** Dans le cadre d'un projet plus vaste, l'objectif est de soutenir les pays d'Afrique de l'Ouest et les organisations régionales en encourageant la compétitivité du secteur privé et en facilitant les échanges et les investissements afin de promouvoir un développement économique durable.

**Objectif Spécifique:** Améliorer le cadre politique pour attirer les investissements, y compris la mise en place d'un mécanisme efficace de suivi et de plaidoyer pour le marché commun de l'investissement de la CEDEAO, y compris l'amélioration des cadres de prix de transfert.

Résultats attendus	Activités	Actions entreprises	Resultats atteints à fin-août 2017
<b>VOLET 1: OBSTACLES A L'ENTRÉE DES INVESTISSEMENTS ET NON DISCRIMINATION</b>			
<u>R.1. Dans le domaine des barrières à l'entrée des investissements</u> , au moins 5 réformes seront entreprises dans au moins 3 pays membres de la CEDEAO pour faciliter les flux d'investissement en éliminant les obstacles à l'investissement	<b>1.1 Identification des domaines prioritaires - analyse des restrictions ainsi qu'un premier niveau de pays cibles</b>		
	Sélection de six (6) pays focaux pour la mise en œuvre au niveau national	<ul style="list-style-type: none"> <li>Echanges de vues et approbation pour la sélection de 6 pays prioritaires dans la région: Côte d'Ivoire, Ghana, Mali, Nigéria, Sénégal et Sierra Leone, au premier Comité de Direction en septembre 2014. Le Liberia et le Burkina Faso ont été retirés de la liste originale en raison de la crise Ebola au Libéria et de l'instabilité sociale et politique au Burkina Faso.</li> </ul>	
	Identification des secteurs stratégiques des pays de la CEDEAO sur base de l'analyse des niches de marché de la CEDEAO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport d'analyse sectorielle stratégique des pays de la CEDEAO - Analyse des niches de marché qui a permis d'identifier les obstacles prioritaires à l'entrée des investissements et les principaux secteurs d'investissement compétitifs de chaque État membre ;</li> </ul>	
	<b>1.2 Programme de réforme au niveau national dans les États membres - Suppression / réduction des obstacles à l'entrée des investissements et rationalisation des procédures administratives au niveau des pays pour promouvoir l'intégration régionale</b>		
	Élaboration de plans d'action nationaux de réformes et conseil en matière de réformes visant l'élimination des	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atelier technique inaugural (dialogue public privé) de la CEDEAO sur le climat des investissements pour les États membres, juin 2015 (Dakar, Sénégal). Plans d'action nationaux préliminaires obtenus de 15 États membres de la CEDEAO ;</li> <li>Six (6) Plans d'action validés pour les pays cibles (Côte d'Ivoire, Sénégal, Nigéria, Sierra Leone, Mali et Ghana) - Projets de propositions</li> </ul>	

	obstacles	<p>nationales préparées pour tous les pays cibles à utiliser comme outils d'engagement destinés à solliciter un engagement sur les réformes avec les gouvernements des pays concernés.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mission « politique de l'investissement et fiscalité en Afrique de l'Ouest » - Les rapports de mission vers tous les pays focaux ont été préparés suite à la confirmation de l'intérêt initial des pays membres à participer au projet. (Côte d'Ivoire, Sierra Leone, Togo, Nigéria), du 2 au 19 juin 2014.</li> </ul>	
		<p><b>Côte d'Ivoire:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Révisions soumises au gouvernement en vue d'amender la loi sur la médiation en Côte d'Ivoire – Modification de loi sur base des meilleures pratiques en matière de médiation</li> <li>• Avancées en matière de TIC pour rationaliser les approbations d'investissement</li> <li>• Loi sur les zones franches de Côte d'Ivoire - Adoption de la loi sur les zones franches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le gouvernement ivoirien a adopté le projet de loi sur les zones franches lors de la réunion du Conseil des ministres du 26 juillet 2017</li> </ul>
		<p><b>Mali:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet de loi sur la médiation au Mali - Législation modifiée sur base des meilleures pratiques en matière de médiation avec l'appui rédactionnel fourni par l'équipe du projet (en attente d'approbation par le Conseil des ministres)</li> <li>• Avancées en matière de TIC pour rationaliser les approbations d'investissement</li> <li>• Appui à la rédaction d'une loi sur les meilleures pratiques internationales en matière de Zones Economiques Spéciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approbation, au niveau ministériel, des nouvelles initiatives relatives aux zones économiques spéciales et à la loi sur la médiation</li> </ul>
		<p><b>Nigeria :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Note sur les meilleures pratiques internationales et études de cas concernant le Visa à l'arrivée, préparée et soumise au gouvernement nigérian</li> <li>• Appui à la rédaction d'une note et d'études de cas sur les meilleures pratiques internationales en matière de Zones Economiques Spéciales, soumise au gouvernement nigérian</li> <li>• Appui à la rédaction d'une loi sur les meilleures pratiques internationales en matière de Zones Economiques Spéciales</li> </ul>	

		<b>Ghana :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Examen détaillé et recommandations concernant la révision des aspects relatifs à l'entrée des investissements dans la loi ghanéenne de 2013</li> <li>Les propositions de réforme convenues avec le gouvernement sortant ont été présentées au nouveau gouvernement pour approbation (en cours)</li> </ul>	
		<b>Sierra Leone :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Programme de réforme PI / CI obtenu sur la base des critères de référence de la fiche d'évaluation - Assistance technique fournie au gouvernement du Sierra Leone</i></li> </ul>	
		<b>Sénégal:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Note sur la réforme du climat des investissements - sur la réactivation d'une transaction d'investissement de la SFI (bloquée en raison d'une contrainte liée au climat d'investissement) d'une valeur de 150 millions de dollars<sup>9</sup>.</li> <li>Lettre signée adressée au ministre sénégalais de l'Economie, des Finances et du Plan, sur les recommandations proposée à la loi sur les ZES - Adoption de la loi nationale réformée sur les ZES, y compris la recommandation de l'équipe du projet d'aligner la loi sur les exigences de l'Accord sur les subventions et les mesures compensatoires</li> <li>Diagnostic du tribunal de commerce et projet de loi sur le tribunal de commerce auprès du gouvernement sénégalais - Recommandation formulée sur le projet de loi portant création du nouveau tribunal de commerce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adoption en janvier 2017 de la loi nationale réformée sur les ZES.</li> </ul>

<sup>9</sup> Le gouvernement sénégalais, qui souhaitait installer une centrale solaire de 200 MW, devait mandater la SFI pour préparer l'appel d'offres et sélectionner des partenaires bancables et compétitifs. La SFI (comme la plupart des investisseurs étrangers) a un contrat standard basé sur les principes anglais de la Common Law, qui ne correspondaient pas au droit civil français suivi par la plupart des pays francophones de la CEDEAO, y compris le Sénégal. Les avocats du gouvernement sénégalais avaient notamment contesté une clause du contrat type de la SFI concernant le transfert de responsabilité légale et de responsabilité aux autorités gouvernementales sénégalaises au cas où une tierce partie pourrait poursuivre le gouvernement du Sénégal et la SFI en raison de la mise en œuvre de la transaction pour la centrale solaire. Les pratiques administratives divergentes (fondées sur des principes incompatibles du droit civil français et de la Common Law anglaise) ont créé une impasse qui a bloqué l'exécution de la transaction pendant près de 8 mois. Aucune des deux parties n'a souhaité adhérer à l'approche / pratique juridique adoptée par l'autre. L'approche hybride qui en a résulté, élaborée par l'équipe conjointe de la CEDEAO et du gouvernement sénégalais, a adopté de manière équilibrée les principales caractéristiques des principes d'indemnisation des tiers tels qu'ils découlent des deux traditions juridiques. Cette révision d'une pratique administrative par le biais d'une approche basée sur les transactions est une recommandation que l'équipe de projet devrait suivre à l'avenir et qui a été approuvée par l'UE et la CEDEAO comme étant novatrice. L'appel d'offres sera lancé en septembre 2017 avec 12 entreprises pré-qualifiées. L'investissement sera réduit de 300 millions USD à 150 millions USD pour une centrale électrique de 100 MW, car la capacité du réseau électrique est insuffisante pour absorber la production d'une centrale solaire plus puissante.

<b>1.3. Suivi des réformes et apprentissage entre pairs - Suppression / réduction des obstacles à l'entrée des investissements et rationalisation des procédures administratives dans les États membres pour promouvoir l'intégration régionale</b>		
<p>Conception d'un mécanisme ou d'un cadre stratégique pour identifier, traiter, promouvoir et surveiller l'élimination des obstacles à l'entrée sur le marché et son approbation au niveau régional et national.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recommandations détaillées soumises à la Commission de la CEDEAO sur le Cadre de Politique d'Investissement de la CEDEAO - Un outil conçu pour harmoniser dans la zone CEDEAO les meilleures pratiques internationales en matière de réformes PI / CI; examen préliminaire déjà entrepris par la Commission de la CEDEAO</li> <li>• Recommandations détaillées soumises à la Commission de la CEDEAO sur le projet de Code de Politique d'Investissement de la CEDEAO: les recommandations fournies adhèrent aux (i) normes internationales de bonnes pratiques, (ii) génération moderne d'IAs et (iii) droit français et Common Law anglais. Examen préliminaire de la CEDEAO en cours</li> <li>• <i>Finalisation de la conception de la fiche d'évaluation relative au climat d'investissement de la CEDEAO: outil hybride combinant des critères / indicateurs de référence standardisés / personnalisés avec un processus de dialogue public-privé (DPP) visant à promouvoir les réformes du climat des investissements dans les États membres</i></li> </ul>	
<b>1.4. Dialogue Public-Privé (DPP) visant la mise en œuvre des réformes - Suppression / réduction des obstacles à l'entrée des investissements et rationalisation des procédures administratives dans les États membres pour promouvoir l'intégration régionale.</b>		
<p>Identification des principaux représentants des secteurs public et privé pour soutenir le processus DPP régional / national sur des questions spécifiques de politique d'investissement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencontres avec les principales parties prenantes (gouvernement, agences spécialisées, secteur privé) dans tous les pays focaux lors des missions et des événements nationaux / régionaux</li> <li>• Réalisation d'une cartographie et préparation d'une base de données / liste de tous les principaux représentants des secteurs public et privé en appui au DPP régional / national (entérinée par la Commission de la CEDEAO)</li> </ul>	

	<p>Lancement du processus DPP au niveau régional / national à travers l'interaction entre la Commission de la CEDEAO et les secteurs public / privé des Etats membres</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Rapport sur l'atelier technique inaugural: suite au lancement du processus DPP au niveau régional / national par l'interaction entre la Commission de la CEDEAO et les secteurs public / privé des Etats membres.</i></li> <li>• <i>Appropriation globale de l'Outil de la fiche d'évaluation de la CEDEAO par les 15 Etats Membres. Les retours d'information des États membres ont été recueillis lors des tournées « Fiche d'évaluation » organisés dans le cadre des ateliers nationaux de dialogue public-privé (DPP) au Mali, en Côte d'Ivoire, au Sénégal et au Nigeria, ainsi que lors de la table ronde sur les fiches d'évaluation, tenue avec les 15 États membres en juin 2017 à Lagos, Nigéria</i></li> <li>• <i>Réformes supplémentaires annoncées par les six pays focaux: (enregistrées dans le "Résumé des délibérations », élaboré lors de la table ronde sur la fiche d'évaluation organisée avec les 15 Etats membres en juin 2017 à Lagos, au Nigeria)</i></li> <li>• <i>Matériel de formation produit et formation dispensée par des experts sur la politique d'investissement, la formation de promotion et d'un atelier pair à pair à Lagos au Nigeria (6-8 juin 2017) avec les résultats obtenus: plans d'action «cycle complet du IPP» préparés par chaque délégation . Des discussions bilatérales ont également eu lieu pour les travaux en cours de suivi au Nigeria, au Ghana, en Sierra Leone, en Guinée et au Mali</i></li> </ul>	
<b>VOLET 2: INCITATIONS À L'INVESTISSEMENT</b>			
<u>R.2. Dans le domaine des incitations à</u>	<b>2.1 Transparence et durabilité accrues des regimes nationaux d'incitation à l'investissement.</b>		

l'investissement; la transparence - attendue comme un calcul des dépenses publiques pour les incitations - sera augmentée dans au moins 3 pays membres de la CEDEAO	Collecte des informations existantes sur les incitations à l'investissement au niveau national	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Étude sur les incitations à l'investissement en Côte d'Ivoire préparée et présentée aux autorités</i></li> <li>• <i>Projet d'étude sur les incitations à l'investissement au Mali préparé.</i></li> </ul>	
	<b>2.2 L'alignement des politiques nationales sur les meilleures pratiques en matière d'incitations fiscales et non fiscales sera entrepris pour des sous-ensembles de groupes de pays, ou au niveau de chaque État membre (de deux à cinq pays).</b>		
	Diagnostics d'incitations à l'investissement, propositions de réforme du service de conseil et mise en œuvre de l'assistance dans certains États membres de la CEDEAO	Journées de formation pairs à pairs sur les incitations à l'investissement, dispensées par des experts dans le cadre de la formation sur les politiques et la promotion des investissements et d'un atelier entre pairs organisé à Lagos, au Nigeria (du 6 au 8 juin 2017)	
<b>VOLET 3: PRIX DE TRANSFERT</b>			
R.3. Dans le domaine des prix de transfert, un cadre juridique et / ou une fonction d'audit améliorés pour les prix de transfert seront établis dans au moins trois pays membres de la CEDEAO	<b>3.1 Programme de réforme des prix de transfert</b>		
	Un diagnostic des prix de transfert, conseils de réformes et assistance à la mise en œuvre dans certains pays membres de la CEDEAO;	<b>Nigeria :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une (1) analyse juridique et administrative du cadre des Prix de Transfert (PT) du Nigeria. Recommandations fournies pour une nouvelle réforme</li> <li>• Un (1) outil d'évaluation des risques développé par le GBM pour FIRS (Service Fédéral des Recettes Fiscales du Nigeria) pour aider à sélectionner les premiers audits de PT au Nigeria</li> <li>• Un (1) rapport préparé conjointement par le GBM et l'ATAF ( <i>Forum sur l'Administration Fiscale Africaine</i>) -Discussions sur les modifications</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le FIRS a indiqué que les conseils donnés sur l'évaluation des risques, les questions administratives et les audits ont entraîné une augmentation du</li> </ul>

	Développement d'outils régionaux de prix de transfert et d'incitations aux investissements, tels que des directives législatives et des notes d'orientation pour tous les pays membres et des ateliers régionaux de renforcement des capacités et de sensibilisation pour former les auditeurs à la vérification des prix de transfert (sur base d'études de cas), pour améliorer leur application dans leurs pays respectifs.	proposées à la législation sur les prix de transfert du Nigeria (à la lumière du document de politique) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinq (5) rapports préparés pour aider à la rédaction d'une nouvelle législation sur: i) TP (soumis en janvier 2017); ii) la déductibilité des intérêts (soumise en février 2017); iii) les établissements permanents (soumis en mars 2017); (iv.) les dispositions relatives à l'établissement de rapports sur la planification fiscale (soumises en avril 2017); v. les sociétés étrangères contrôlées (soumises en mai 2017)</li> <li>• Renforcement des capacités: Sept (7) ateliers axés sur des études de cas de fiscalité internationale et des études de cas anonymes FIRS organisés conjointement avec l'ATAF (25 participants de l'équipe FIRS / PT / BEPS)</li> <li>• Programme de l'ITWB (Inspecteurs des impôts sans frontières) de l'OCDE en cours en étroite coordination avec le Groupe de la Banque Mondiale</li> </ul>	recouvrement des recettes de PT (les chiffres officiels seront divulgués plus tard cette année)
		<b>Sénégal (Réforme juridique):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réforme juridique: aide à la mise en place d'un cadre juridique pour les prix de transfert, y compris la législation PT, les réglementations, les règles de capitalisation restreinte, les exigences de documentation PT et le calendrier de recouvrement PT; Paquet juridique finalisé et aligné sur les normes internationales (à présenter au parlement au troisième trimestre 2017)</li> <li>• Renforcement des capacités: deux ateliers axés sur les principes du PT et des études de cas internationales; livré conjointement avec l'OCDE à 15 participants de la DGID.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paquet juridique complet sur les prix de transfert devant être adopté par le parlement sénégalais à l'automne (léger retard dû à la période électorale).</li> </ul>
		<b>Liberia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen juridique et administratif du cadre PT du Libéria réalisé. Recommandations fournies</li> <li>• Adoption du nouveau règlement PT (juin 2016),</li> <li>• Calendrier de restitution PT et calendrier de restitution PT pour les PME introduits</li> <li>• Section PT du Manuel du manuel d'audit de la fiscalité révisée.</li> <li>• Réunion de consultation avec les contribuables sur les nouvelles règles de PT (plus de 35 participants), juin 2016</li> <li>• Sensibilisation des médias - communiqué de presse distribué au public pour informer sur les nouvelles règles de PT; couverture médiatique importante, juin 2016</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipe des prix de transfert établie au sein de la LRA (Autorité fiscale du Liberia)</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un (1) rapport sur les options politiques pour le programme APP (arrangements préalables en matière de prix) soumis à la LRA,</li> <li>• Une (1) directive APP finalisée</li> <li>• Support continu avec le développement de la note de pratique PT et des règles de capitalisation restreinte</li> <li>• Réforme administrative: Equipe PT établie au sein de la LRA, mai 2016</li> <li>• Renforcement des capacités: Cinq formations PT axées sur des études de cas internationales et des cas anonymes de la LRA, menées conjointement avec l'ATAF.</li> <li>• Formation de haut niveau à l'intention des magistrats sur les nouvelles règles du PT, à laquelle ont assisté plus de 60 participants du ministère de la Justice, du contentieux fiscal, du ministère des Finances, de la LRA et des magistrats, avril 2017</li> <li>• Inspecteurs des impôts sans frontières (TIWB) en cours en étroite collaboration avec GBM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Règlement sur les prix de transfert de Liberia adopté et entré en vigueur le 1er juillet 2016</li> </ul>
		<p><b>Régional :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Étude de diagnostic des prix de transfert pour les États membres de la CEDEAO. L'étude évalue l'importance des prix de transfert pour l'Afrique de l'Ouest, examine les cadres juridiques et la capacité administrative existants dans la région et fournit des recommandations pour la réforme nationale et régionale des prix de transfert . Dans le cadre de ce rapport, un examen détaillé des dispositions réglementaires de chaque pays de la CEDEAO relatives aux prix de transfert a été préparé et sera partagé avec chaque membre de la CEDEAO. L'équipe a également développé (en coopération avec l'ATAF) un certain nombre d'outils pour aider les pays de la CEDEAO à renforcer leurs régimes de prix de transfert. Ceux-ci incluent des modèles pour: la législation primaire et secondaire en matière de prix de transfert; conseils pratiques des administrateurs; les règles de déductibilité des intérêts et la documentation des prix de transfert. Le rapport final a été présenté à la conférence régionale de la CEDEAO sur les prix de transfert en octobre 2016</li> <li>• Réunion régionale sur les prix de transfert pour les États membres de la CEDEAO à Abuja, Nigeria (octobre 2016) Participation de 60 participants de l'administration fiscale et des responsables de la politique fiscale de 12 États membres de la CEDEAO, Commission de la CEDEAO, UE,</li> </ul>	

		<p>UEMOA, OCDE, ATAF, WATAF<sup>10</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunion régionale sur les liens entre les prix de transfert et l'évaluation en douane à Ouagadougou, Burkina Faso (mars 2017). Événement organisé conjointement avec l'Organisation mondiale des douanes et l'OCDE. Participation de 25 participants des autorités fiscales et douanières de 8 pays de la CEDEAO: Bénin, Burkina Faso, Gambie, Guinée, Ghana, Mali, Sénégal, Togo et 5 autres Etats africains: Congo Brazzaville, RDC, Gabon, Madagascar et Tunisie.</li> </ul>	
<b>Visibilité</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de communication du projet préparé et présenté à la CEDEAO et à l'UE. Documents de visibilité du projet préparés - présentation, brochures et fiches d'information.</li> <li>• Préparation et diffusion du matériel de visibilité pour le Projet et ses parties prenantes, comme une brochure / dépliant du projet, une présentation, des dépliants, des bannières, des séquences vidéo et d'autres matériels de visibilité ont été lancés lors de l'atelier de Dakar. Ces documents ont été diffusés lors des réunions des parties prenantes suivantes dans divers pays de la CEDEAO.</li> <li>• Événement régional PT dans la CEDEAO à Abuja, octobre 2017 - Un communiqué de presse a été distribué à la presse locale avant l'événement. Une importante couverture médiatique et de nombreux représentants des médias présents à la cérémonie d'ouverture. Les coupures de presse sélectionnées ont été compilées. Les membres de l'équipe interviewés par le magazine FIRS "Tax Matters". Une vidéo de la conférence disponible sur les sites de la Banque mondiale, de la FIRS, de la CEDEAO, de l'UEMOA, de l'UE et de WATAF. Lien vers la vidéo: <a href="https://youtu.be/uXNA2ooHNZk">https://youtu.be/uXNA2ooHNZk</a></li> <li>• Lancement de la nouvelle réglementation TP au Libéria, juin 2016 - Un communiqué de presse diffusé à la presse locale; réunion de consultation avec le secteur privé avec la participation de plus de 35 participants, large couverture médiatique de l'événement.</li> </ul>	

<sup>10</sup> Forum de l'administration fiscale ouest-africaine

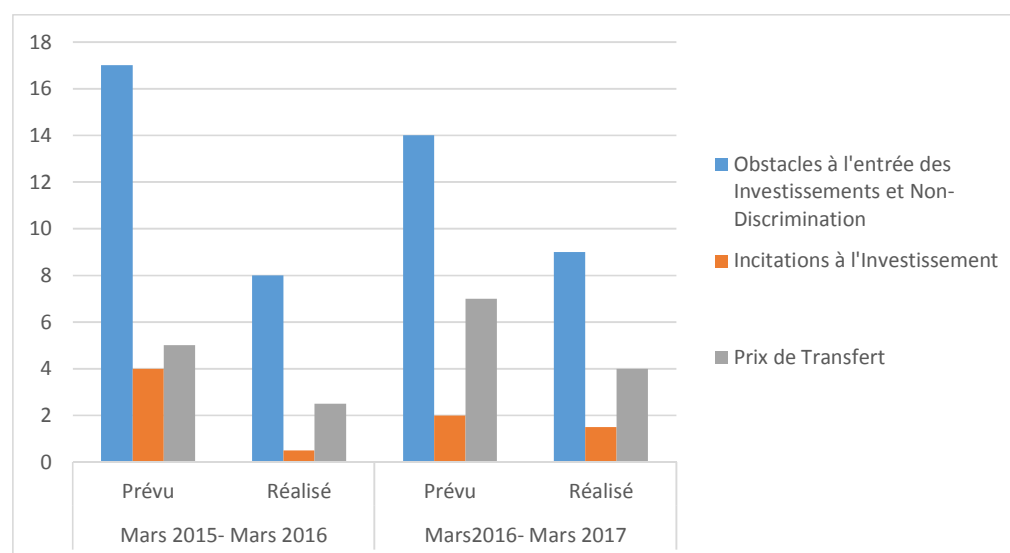
Le taux de mise en œuvre des activités est relativement plus faible en ce qui concerne les résultats attendus énumérés dans la deuxième sous-composante, à savoir les incitations à l'investissement. La composante incitations a fait l'objet d'un changement de méthodologie dans le cadre du suivi et de l'évaluation du GBM. Il y avait donc un changement de direction quant à la façon dont cette composante serait mise en œuvre. Des lacunes ont été observées en termes d'activités de planification, car les rapports ne traitaient pas entièrement du lien approprié entre les jalons prévus et réalisés, ce qui rendait difficile la mesure / évaluation. Dans la mise en œuvre des activités planifiées, l'équipe d'évaluation a observé que dans les cas où toutes les activités ne sont pas mises en œuvre, les activités qui ont été annulées ou reportées ou reprises dans d'autres processus ne sont pas explicitement justifiées au lecteur. Non seulement le statut devrait être exposé mais aussi les facteurs qui ont causé l'annulation ou le report devraient également être communiqués par l'équipe. Une autre question qui a été observée dans la planification des activités est la redondance, par ex. dans le tableau de planification «prochaines étapes» du deuxième rapport annuel, le processus de préparation de la Fiche d'Evaluation est redondant.

Au cours de la période couverte par le premier rapport, la première composante avait un résultat clé prévu, à savoir la finalisation de la méthodologie pour la fiche d'évaluation régionale, avec toutes les réformes identifiées par pays. Les jalons étaient:

- La méthodologie de la fiche d'évaluation finalisée,
- Toutes les réformes par pays identifiées,
- Engagement des pays focaux à lancer les réformes (devant faire l'objet d'un suivi grâce à la fiche d'évaluation) à une table-ronde régionale.

Des trois jalons ci-dessus, le programme a réussi à atteindre le premier. Il convient de rappeler ici que le travail initial a été négativement impacté par la crise Ebola et les troubles politiques dans certains pays cibles. Les deux périodes de rapport suivantes, de mars 2015 à mars 2017, ont été relativement plus productives.

Dans les différents domaines et sous-composantes des résultats attendus, l'équipe a prévu un total de 49 activités (aux niveaux national et régional) à mettre en œuvre. Elle a réussi à mettre en œuvre un peu plus de la moitié des activités prévues (25,5) ou 52% de taux de réalisation. De mars 2015 à mars 2016, le projet a prévu un plus grand nombre d'activités mais avec un faible taux de mise en œuvre, tandis que de mars 2016 à mars 2017 le nombre d'activités prévues a été réduit et en même temps le taux d'exécution a été amélioré. Le tableau suivant montre la planification et l'exécution des activités du projet, désagrégées par sous-composante et périodes de planification.



Comme indiqué ci-dessus, la plupart des activités ont été réalisées dans le premier (Barrières à l'entrée des investissements et Non-discrimination) et troisième (Prix de transfert) volets.

#### Utilisation du budget:

Le tableau ci-dessous montre l'évolution des dépenses du programme. Les difficultés rencontrées au cours de la première année expliquent en grande partie le faible taux de décaissement de 11% du premier versement.

Période / Montant	Total des dépenses	Budget total
Montant alloué		6.930.000 €
- 19 Mars 2014 – 28 Fév 2015	769.115 €	11%
- 19 Mars 2014 – 31 Mars 2016	2.093.200 €	30%
- 31 Mars 2016 - 31 Mars 2017	3.801.045 €	55%

## 4.4 Évaluation de l'impact global

Il est certainement trop tôt pour évaluer l'impact total du projet, à savoir ses effets positifs et négatifs à long terme, primaires et secondaires, lors de l'évaluation à mi-parcours car certaines activités viennent d'être achevées et d'autres sont en cours de planification et de mise en œuvre. Cependant, il est possible, à ce stade, de répondre aux exigences du mandat et «d'évaluer la pertinence de tout ensemble existant d'indicateurs (processus, résultat et impact) et de mécanismes qui ont été définis pour mesurer les bénéfices et l'impact». Ceux-ci pourraient être considérés comme les premiers signes de l'impact potentiel du projet.

- **Côte d'Ivoire:** adoption du projet de loi sur les zones franches lors de la réunion du Conseil des ministres du 26 juillet 2017
- **Liberia:**
  - *Paquet juridique sur les prix de transfert, y compris les règlements sur les prix de transfert, le calendrier des retours sur les prix de transfert et la section sur les prix de transfert dans le Manuel d'audit de la fiscalité entré en vigueur en juillet 2016.*

- Mise en place d'une équipe de prix de transfert au « Liberia Revenue Authority » (LRA).
- **Mali:** Approbation au niveau ministériel des nouvelles bonnes pratiques en matière de zones économiques spéciales (ZES) et de médiation (en attente d'approbation par le conseil des ministres) ;
- **Nigeria:** Accroissement du niveau de recouvrement des recettes provenant des prix de transfert (après avis donné par le projet au Service fédéral des impôts sur l'évaluation des risques) et l'approbation par le pouvoir exécutif nigérian du projet de proposition législative des ZES préparé par l'équipe du projet GBM ;
- **Regional:** Élaboration, finalisation et approbation par les États membres du projet de fiche d'évaluation CEDEAO.
- **Sénégal:**
  - Sur la base des recommandations de l'équipe de projet, le pays a adopté (en droit) une législation sur les zones économiques spéciales intégrant les dispositions relatives aux meilleures pratiques. Ceci concerne le premier volet du projet, à savoir les obstacles à l'entrée et la non-discrimination.
  - Cadre juridique des prix de transfert, y compris la législation PT, les règlements, les règles de capitalisation restreinte, les exigences de documentation et le calendrier de restitution Pt finalisé et aligné avec les normes internationales (sera bientôt présenté au parlement).

#### 4.5 Evaluation de la durabilité

Les parties prenantes du projet, y compris les clients et les bénéficiaires aux niveaux régional et national, ont été consultés et inclus tout au long de la mise en œuvre des activités, bien que cela ait pris beaucoup de temps au départ. L'équipe a réussi à forger et à maintenir des relations de travail qui ont abouti à de solides collaborations conjointes. Cela indique qu'il y a une forte probabilité que les résultats des activités soient poursuivis / repris par les bénéficiaires, car cela suscite un plus grand sentiment d'appartenance. En assurant un taux plus élevé de participation des bénéficiaires, l'équipe a cultivé et consolidé une relation fructueuse avec ses homologues de la Direction du secteur privé de la CEDEAO, ce qui a finalement abouti à un style d'équipe commune positif. Le rapport d'avancement de la première année mentionne qu'un groupe de travail conjoint a été établi au niveau technique pour permettre aux membres de l'équipe CEDEAO - Groupe Banque Mondiale de partager des informations actualisées sur les progrès de la mise en œuvre et se mettre d'accord sur les travaux à venir. L'UEMOA a également été impliquée dans le comité de pilotage. Cependant, il reste encore beaucoup à faire pour accroître son inclusion dans la réalisation des activités; un écart qui doit être comblé pendant la période de mise en œuvre restante du projet.

Il a été discuté de manière approfondie dans le critère de pertinence ci-dessus que les politiques et les orientations stratégiques des Organisations Régionales et du donateur convergent très bien, comme en témoignent les accords qui ont été signés et les visions et objectifs proposés.

Les activités du projet ont également entraîné des changements de politique dans les domaines du soutien, à savoir les obstacles à l'investissement et la non-discrimination, les incitations et les prix de transfert. Certains d'entre eux comprennent:

- Adoption (en droit) d'une législation sur les zones économiques spéciales incorporant les dispositions relatives aux meilleures pratiques au Sénégal.

- Rédaction de paquets juridiques sur les prix de transfert (y compris la législation PT, les réglementations, les règles de capitalisation restreinte, les exigences de documentation et le calendrier de restitution PT) au Sénégal et au Libéria.

De plus, le projet a réussi à soutenir les organisations nationales respectives dans la réalisation de réformes administratives. Des équipes chargées des prix de transfert ont été mises en place au Liberia et au Sénégal. Les changements de politique et les réformes administratives indiquent que les résultats des activités mises en œuvre conjointement ont fait l'objet d'une bonne appropriation par les bénéficiaires et sont de bons indicateurs qui pourraient impliquer un bon niveau de durabilité. Le client et bénéficiaire, la CEDEAO, est fortement susceptible de maintenir les activités qui ont été mises en œuvre par le projet. C'est parce le bénéficiaire a été étroitement associé à leur conception et mise en œuvre. La capacité des contreparties bénéficiaires des organisations régionales est renforcée par leur implication dans le processus qui améliore également la durabilité. Les changements de politique et les réformes administratives n'auront pas d'impact significatif si l'implication n'est pas maintenue à un rythme suffisant.

L'une des questions clés en matière de durabilité concerne l'appropriation, la gestion et la préparation continue de la fiche d'évaluation ainsi que la collecte et l'analyse des données. Cela a un coût et il n'a pas été précisé par qui et comment il sera géré. Idéalement, il pourrait être transféré à une agence du secteur privé pour compiler les informations et gérer d'un point de vue objectif et indépendant. Cela conduit à nouveau à l'une des faiblesses du programme intitulé Appui à la compétitivité du secteur privé, alors qu'il ne semble pas être directement abordé.

La durabilité et les avantages à long terme ne peuvent pas non plus être suivis en ce qui concerne les participants et les bénéficiaires des formations et des changements qui sont intervenus. Les participants doivent être suivis par rapport à leurs attentes et être évalués par rapport à ces attentes après quelques mois ou un an.

#### 4.6 Evaluation de la visibilité

Le projet a alloué 2% du budget pour la visibilité. L'événement de lancement en 2014 a eu une couverture médiatique considérable et a été inauguré par les Présidents de la CEDEAO et de l'UEMOA. Au cours de la deuxième période de référence, l'atelier technique inaugural, auquel ont participé un grand nombre de participants du secteur privé et des ministres des 15 États membres, a été l'occasion d'informer les parties prenantes concernées des objectifs et des activités du projet. Au cours des deuxième et troisième périodes de rapportage, les Dialogues Publics Privés (DPP) ont également présenté une opportunité pour une large couverture médiatique régionale et internationale.

Du matériel de visibilité pour le projet et ses parties prenantes, comme une brochure / dépliant sur le projet, une présentation, des dossiers, des bannières, des séquences vidéo et d'autres documents sur la visibilité ont été utilisés. Ces documents sont diffusés lors de réunions ultérieures des parties prenantes dans divers pays de la CEDEAO. Cependant, lors de la mission sur le terrain au Sénégal, nous avons constaté que le niveau de communication avec les acteurs publics et privés devait être amélioré. Les participants aux réunions organisées par l'équipe se sont plaints du manque de rétroaction sur les résultats. Certaines parties prenantes telles que le ministère du commerce, et en particulier le ministère de l'économie et des finances (ordonnateur national du FED), n'étaient pas au courant de l'existence du projet PIAO avant la mi-2016. La Délégation de l'UE au Sénégal

«apprécierait une meilleure information sur les activités et les résultats au niveau national, en particulier pour la composante sous gestion par le GBM»<sup>11</sup>.

Il a été constaté que les outils de visibilité sont conformes aux exigences de visibilité de l'UE. Le projet ne possède pas de site web dédié, à l'exception de certaines activités qui ont été présentées sur le site Web de la Banque mondiale. La stratégie de communication du projet a été de travailler en étroite collaboration avec le département Communication de la CEDEAO, ce qui va dans le sens de la durabilité. Cependant, une plate-forme de partage des connaissances / leçons / documents pourrait aussi être facilitée par le projet en collaboration avec l'équipe de communication de la CEDEAO afin d'assurer une plus grande portée de l'information et des ressources utiles.

#### 4.7 Aspects transversaux

Le projet a plus ou moins réussi à respecter les exigences de la bonne gouvernance. Les processus qui ont conduit à des réformes et des changements de politique ont été discutés par les autorités compétentes et les parties prenantes impliquées et affectées. Un accent particulier a été porté sur le rôle joué et la participation du secteur privé et des entreprises. Le dialogue public-privé est un bon exemple dans lequel des questions spécifiques de politique d'investissement sont discutées par des représentants des secteurs privé et public et où le programme de réforme des politiques nationales est identifié. À cet égard, le projet a respecté la transparence, la réactivité et les dimensions participatives de la bonne gouvernance. Ainsi, nous pouvons dire que la mise en œuvre du projet a suivi les principes de la bonne gouvernance et a favorisé sa pratique dans la région.

Dans les rapports d'activités, et en particulier en ce qui concerne la formation et les ateliers organisés par le projet, l'équipe ne présente pas de performance ventilée par sexe (par exemple, combien de participants hommes et femmes ont participé à des ateliers, etc ...). Il convient de souligner que des informations appropriées concernant la contribution du projet à la résolution des problèmes liés au genre dans la région devraient être présentées.

---

<sup>11</sup> Source : DUE Sénégal - commentaires

## 5. CRITERES DE PERFORMANCE DU PSQAO

### 5.1 Évaluation de la pertinence et de la qualité de la conception

#### 5.1.1 Relevance

La logique d'intervention est cohérente avec les objectifs de la CEDEAO: le programme fait partie de la politique qualité de la CEDEAO (ECOQUAL), elle-même composante de la politique industrielle commune de la CEDEAO. Le programme s'inscrit également dans la stratégie d'intégration économique et commerciale de l'UE (domaine prioritaire 2 du PIR 2014-2020) et travaille en étroite collaboration avec d'autres programmes au niveau national, ainsi qu'avec des initiatives des États membres de l'UE comme le Physikalish Technische Bundesanstalt (PTB - Allemagne - activités de métrologie).

Le choix de l'ONUDI, en tant qu'agence d'exécution du programme, est légitimé par sa longue expérience dans la mise en place de systèmes de qualité en Afrique de l'Ouest:

- De 2001 à 2005, l'ONUDI a mis en œuvre le programme qualité de l'UEMOA. Ce programme, financé à hauteur de 14,5 millions € par le FED, concernait les 8 États membres de l'UEMOA (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo).
- De 2007 à 2012, l'ONUDI a également mis en œuvre le Programme Qualité de l'Afrique de l'Ouest, qui a également été financé par les ressources du FED. Ce programme a été structuré en deux composantes correspondant à l'état d'avancement de la structure qualité des pays bénéficiaires. La Composante 1 concernait les 8 États membres de l'UEMOA qui avaient déjà bénéficié du premier programme; la composante 2 concernait les autres États membres de la CEDEAO plus la Mauritanie (composante 2).

#### **Apprendre des projets antérieurs et en cours et exploiter les synergies**

La collaboration avec d'autres projets ayant des objectifs communs dans la région en exploitant les synergies existantes est plus perceptible dans cette deuxième composante (le PSQAO) du programme global. L'Institut allemand de métrologie (PTB) est l'un des organismes avec lesquels la composante coopère dans le domaine de la mise en œuvre des activités liées aux instituts nationaux de métrologie et aux laboratoires de métrologie.

#### **Projet national d'infrastructure qualité pour le Nigeria (NQIP)**

Le PSQAO collabore également régulièrement avec le Projet national d'infrastructure qualité pour le Nigeria (NQIP). L'objectif principal du projet est de soutenir le renforcement de l'infrastructure nationale de qualité. Son but est d'améliorer la qualité, la sécurité, l'intégrité et la qualité marchande des biens et services nigériens et d'éliminer les obstacles techniques au commerce en mettant en place une Infrastructure Nationale Qualité (INQ) adéquate, efficace et durable, conforme aux principes et pratiques internationaux et régionaux. Le PSQAO a discuté des plans de mise en œuvre des deux programmes afin d'harmoniser les actions, améliorer l'impact des activités et de réduire le risque de duplication des efforts, particulièrement en ce qui concerne le Nigeria. Le PSQAO a également participé à la réunion du comité directeur du NQIP pour prendre note des progrès réalisés jusqu'ici, examiner les commentaires des intervenants et souligner l'importance des résultats du NQIP pour le programme régional.



## **Programme d'assistance au Commerce et à la Qualité au Ghana (TRAQUE)**

Le projet TRAQUE était un programme d'assistance commerciale et de soutien à la compétitivité du secteur privé ghanéen financé par l'Union européenne. L'objectif global du programme TRAQUE était de faciliter le commerce et de stimuler une croissance favorable aux pauvres, tirée par le commerce. Les objectifs spécifiques consistaient à améliorer la capacité et la performance liées au commerce du Ministère du commerce et de l'industrie (MoTI) et des agences connexes et à soutenir la politique nationale de qualité et l'infrastructure nationale de qualité correspondante. La deuxième composante du PSCSPAO mise en œuvre par l'ONUDI a tenté de tirer parti des synergies avec ce projet. Les domaines de coopération identifiés comprennent le développement du Plan national qualité au Ghana pour assurer la conformité totale avec ECOQUAL. TRAQUE a également exprimé sa volonté de participer à la mise en place du Système Régional d'Accréditation puisque ce projet soutient le Ghana pour la création de l'Organisme d'Accréditation Ghanéen.

## **Le programme ACP-UE sur les Obstacles Techniques au Commerce (ACP-EU OTC Programme)**

Le programme ACP-UE sur les obstacles techniques au commerce visait à s'attaquer aux problèmes OTC dans les pays ACP à deux niveaux. Le niveau Qualité et Infrastructure Réglementaire (Q & IR), qui a un rôle à jouer dans la mise en œuvre des accords OTC et qui doit être renforcé afin de: (i) assurer une présence ACP plus forte dans toutes les normes OTC et l'évaluation de la conformité (ii) aider à surmonter les OTC sur les marchés extérieurs, et (iii) promouvoir le développement intra et interrégional, l'harmonisation, l'équivalence et la reconnaissance mutuelle des règlements techniques, des normes et des procédures d'évaluation de la conformité (PEC). Le deuxième niveau concernait les problèmes de conformité des industries productives, à la fois celles qui exportaient déjà mais qui avaient du mal à suivre les exigences croissantes en matière de sécurité et d'environnement sur les marchés d'exportation et celles qui n'exportaient pas parce que le seuil de conformité décourage leurs initiatives d'exportation. Aux deux niveaux, la stratégie choisie pour remédier aux problèmes identifiés reposait sur deux principes: a) utilisation accrue des compétences et des capacités des institutions clés en Europe pour renforcer les capacités techniques dans les régions et pays ACP, et b) encouragement des pays ACP à s'entraider, avec les pays et les régions les plus forts qui soutiennent les plus faibles.

Le PSQAO a un certain nombre d'objectifs concordants avec le programme ACP-UE OTC qui a été mis en œuvre de 2012 à 2017. Cette composante du Programme de soutien à la compétitivité ouest-africaine a pour objectif général «d'établir un cadre pour le développement et le fonctionnement d'infrastructures de qualité appropriées, pertinentes, efficaces et efficientes pour faciliter le commerce intrarégional et international, protéger les consommateurs et l'environnement; promouvoir le développement économique durable ».

Il a été signalé dans les rapports annuels de mise en œuvre que le PSQAO collaborait régulièrement avec le programme ACP-UE OTC. Le PSQAO a aidé à plusieurs reprises à identifier les besoins spécifiques d'assistance dans les pays, qui n'étaient pas prévus dans le plan de travail du PSQAO. Le programme OTC complétait donc souvent les activités du PSQAO, car il était capable de déclencher une action rapide en réponse à des besoins spécifiques de formation liés à la qualité dans les pays. Cette coopération a donc conduit à mener des activités conjointes telles que la formation. Par exemple, les deux programmes ont organisé conjointement une formation régionale en métrologie pour les techniciens de laboratoire, qui s'est tenue du 17 au 18 octobre 2016 à Cotonou (Bénin). Cette opération à coûts partagés a entraîné une augmentation du nombre de bénéficiaires, ce qui a entraîné un impact plus important.

### 5.1.1 Qualité de la Conception

Le programme de PSQAO a un cadre logique plus élaboré en termes d'objectifs spécifiques à atteindre, d'IOVs et d'hypothèses et risques. En plus de l'élaboration des indicateurs, des sources de vérification et des hypothèses, les activités clés et les moyens avec lesquels ces activités seront exécutées sont discutés dans chaque domaine de résultats. La plupart des résultats portent sur des améliorations qui ne peuvent être suivies que si le point de départ est bien compris à travers une enquête de base et / ou une analyse des écarts et / ou une matrice des politiques qualité.

<b>COMPOSANTE 2: Amélioration du système infrastructure qualité - 16 résultats attendus</b>
<i>1. Les acteurs appropriés dans les pays couverts par le programme utilisent l'infrastructure régionale de la qualité et le cadre juridique harmonisé</i>
1.1 Les politiques nationales de qualité sont harmonisées avec la politique régionale et mises en œuvre
1.2 Une directive relative à l'information et la protection des consommateurs est adoptée et intégrée au sein des législations nationales
<i>2. Le secteur privé a accès à des normes prioritaires stratégiques et harmonisées pour faciliter les échanges régionaux et internationaux</i>
2.1 Le système de normalisation régional est opérationnel et prêt à émettre des normes
2.2 Des normes régionales sont adoptées pour les secteurs prioritaires et appliquées dans la région
<i>3. Les secteurs public et privé ont accès à un réseau de prestataires accrédités et fournissant des services compétitifs d'évaluation de la conformité dans la région</i>
3.1 Le système régional d'accréditation est établi et renforcé afin de satisfaire les besoins d'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité dans la région
3.2 Un réseau de services d'évaluation de la conformité accrédités est établi et renforcé afin de fournir la gamme complète des services nécessaires dans la région
3.3 Un schéma régional de certification de produits doté d'une « Marque CEDEAO de Certification de Produits » est mis en place, promue et utilisée.
3.4 Le système régional de métrologie et d'étalonnage (SRM) est établi et opérationnel pour la fourniture de services d'étalonnage aux laboratoires et entreprises avec une traçabilité au Système international de mesure (SIM)
3.5 Une plateforme de services de réparation et de maintenance (interventions de conseil, d'information ou techniques) est mise en place.
<i>4. Une culture de qualité est renforcée parmi les opérateurs du secteur privé</i>

4.1 L'enseignement de thèmes structurés relatifs à la qualité est intégré dans le système éducatif
4.2 Formateurs formés sur des thèmes structurés relatifs à la qualité principalement en coordination avec les associations des secteurs industriel et commercial - formateurs capables de former des consultants, auditeurs et dirigeants pour les systèmes de gestion d'entreprise..
4.3 Les acteurs régionaux et nationaux appropriés dans le domaine de la qualité sont informés et sensibilisés sur les principes qualité ainsi que sur les services offerts aux entreprises par l'infrastructure qualité. Ils ont accès aux connaissances requises et sont motivés pour la mise en œuvre et l'amélioration des objectifs qualité.
4.4 Un système d'information régionale bilingue sur Internet, organisé et cohérent, sur les services fournis par l'infrastructure de la qualité, est mis en place et utilisé
4.5 Des centres d'excellence en matière de qualité sont identifiés parmi les institutions ayant les meilleures pratiques de promotion de la qualité et renforcées pour être des acteurs clés dans le développement de l'infrastructure de qualité.
4.6 Un réseau renforcé d'associations des consommateurs de la région, doté d'un système Internet à l'usage des consommateurs et leur permettant d'être informés sur les pratiques saines et alertés sur les produits suspects, les services et installations non fiables et de déposer des plaintes spécifiques, est mis en place.
4.7 La visibilité du programme et de ses partenaires est assurée

Le cadre logique initial de la composante Qualité, qui comprend 4 objectifs spécifiques, 16 résultats attendus et 64 IOVs, est détaillé, ce qui facilite l'analyse. La plupart des IOVs sont clairement définis, quantifiables et mesurables. Cependant, plusieurs indicateurs ne le sont pas: par ex. "nombre de normes régionales vendues par les ONN", ou "Augmentation du nombre d'organisations certifiées ou accréditées bénéficiant d'un marché public".

Les hypothèses et les risques ont généralement été clairement identifiés. Cependant, les aspects relatifs aux capacités humaines et financières des bénéficiaires (laboratoires, organismes d'inspection, etc.) ne sont pas suffisamment pris en compte, en ce qui concerne la durabilité (voir ci-dessous).

L'infrastructure qualité dans les États membres, en 2011, se présentait globalement comme suit <sup>12</sup>:

- *"la majorité des États membres n'ont pas de politique nationale de qualité;*
- *l'infrastructure qualité dans la région n'est pas bien établie;*
- *les procédures d'élaboration et de mise en œuvre des normes et réglementations techniques ne sont pas toujours cohérentes avec celles reconnues au niveau international ;*
- *les règlements techniques ne sont pas bien élaborés et mis en œuvre pour protéger l'environnement, la santé et la sécurité publiques et pour contrôler les pratiques commerciales frauduleuses;*

<sup>12</sup> Source : WAQP3 Description de l'action page 16

- *les laboratoires d'essais, les organismes d'inspection et les organismes de certification ne travaillent généralement pas conformément aux normes internationales pertinentes, très peu d'entre eux sont accrédités (la plupart du temps avec l'aide de programmes de qualité antérieurs); ces organismes d'évaluation de la conformité ne sont généralement pas accrédités pour donner de la crédibilité aux certificats délivrés;*
- *les systèmes de mesure nationaux dans la région ne sont pas bien développés pour garantir l'exactitude et la fiabilité des mesures effectuées dans le commerce, l'industrie, la science et la technologie; l'accréditation des laboratoires d'essais, des organismes d'inspection et de certification reste un grand défi, car il n'y a pas d'organismes d'accréditation fonctionnels dans la région. De plus, les coûts d'intervention des organismes d'accréditation étrangers qui fournissent des services d'accréditation dans la région sont prohibitifs".*

Plusieurs parties prenantes / bénéficiaires interrogés déplorent le fait qu'ils ont peu ou pas participé à la conception du programme (approche descendante). Cependant, l'expérience acquise par l'ONUDI au cours des deux phases précédentes du Programme Qualité a sans aucun doute été mise à profit pour la conception du programme actuel.

En consultation avec la CEDEAO, l'ONUDI a soumis une version révisée du cadre logique à la Commission européenne. Dans cette nouvelle version, qui faisait partie du rapport de démarrage du projet soumis en 2015, certains indicateurs qui n'étaient pas mesurables ont été supprimés ou remplacés et des indicateurs de genre ont été ajoutés. Il convient de noter que l'addenda 1 à l'accord de contribution se réfère uniquement au budget révisé, mais pas au cadre logique corrigé.

L'aspect genre est pris en compte dans plusieurs IOVs (ce qui n'était pas le cas dans la version annexée à l'accord de contribution original). mais des indicateurs spécifiques relatifs à l'égalité entre les sexes sont parfois difficiles à atteindre étant donné la répartition inégale des hommes et des femmes travaillant dans les laboratoires de certains pays.

Les aspects de durabilité tels que la maintenance des équipements de laboratoire et de métrologie, ainsi que le matériel et les logiciels sont rarement mentionnés dans les hypothèses et les risques. Ces aspects auraient dû être mieux pris en compte, d'autant plus que cette préoccupation est clairement mentionnée dans la convention de financement: "Pour la composante qualité, le principal enjeu de la durabilité est lié à la possibilité que les entités publiques (métrologie / étalonnage, laboratoires accrédités, etc.) ne puissent pas recevoir le niveau de financement nécessaire après l'achèvement du projet ».

## **5.2 Evaluation de l'efficacité et Equipe de gestion**

La gouvernance du programme, assurée par les structures suivantes, est opérationnelle. Des comités de pilotage sont régulièrement organisés:

- Un comité de pilotage restreint, composé de la Commission de la CEDEAO, de la Commission de l'UEMOA, de la DUE et de l'ONUDI, se réunit tous les trois mois.
- Un comité de pilotage régional se réunit une fois par an.
- Au niveau national, la mise en œuvre du programme est assurée par les points focaux nationaux, sous la responsabilité directe du ministre chargé de la qualité et d'un comité national de suivi.

### Equipe de gestion:

- Au niveau régional, l'Unité Régionale de Coordination Technique (URCT) est gérée par une petite équipe de huit experts basés à la Commission de la CEDEAO à Abuja et à Vienne. Elle est responsable de la coordination sur le terrain des activités aux niveaux régional et national; de l'assistance technique aux bénéficiaires; de la représentation du programme auprès de la CEDEAO, des homologues nationaux et d'autres parties prenantes, du suivi de la mise en oeuvre et de la communication.
- Au niveau national, les Unités Nationales de Coordination Technique (UNCT) dans les pays bénéficiaires sont responsables de la coordination et du suivi des activités nationales.

Plusieurs difficultés ont été observées en ce qui concerne la mise en place de la structure de gestion (année 1): allocation inadéquate des bureaux au démarrage, taux de roulement élevé des experts la première année et lenteur dans la désignation des points focaux nationaux et des responsables des unités nationales de coordination technique (finalisé en juillet 2015). Grâce à la forte implication du Commissaire de la CEDEAO en charge de l'Industrie et du Secteur Privé, la plupart de ces problèmes ont été résolus. Ces retards dans la mise en œuvre expliquent en grande partie le faible niveau d'engagement financier observé la première année. Le nombre insuffisant de personnel de l'URCT au départ a également constitué une cause importante de retards.

Le système de reporting, basé sur les résultats et les IOVs du cadre logique, est de bonne qualité.

L'équipe a mis en place un système de suivi interne performant qui suit en temps réel les progrès réalisés par rapport aux indicateurs de performance.

Compte tenu du très grand nombre d'activités menées avec succès par l'équipe, les évaluateurs considèrent que l'efficacité de l'équipe de gestion est actuellement très satisfaisante.

## **5.3 Evaluation de l'Efficacité**

### **5.3.1 Evaluation de l'efficacité au niveau global / régional**

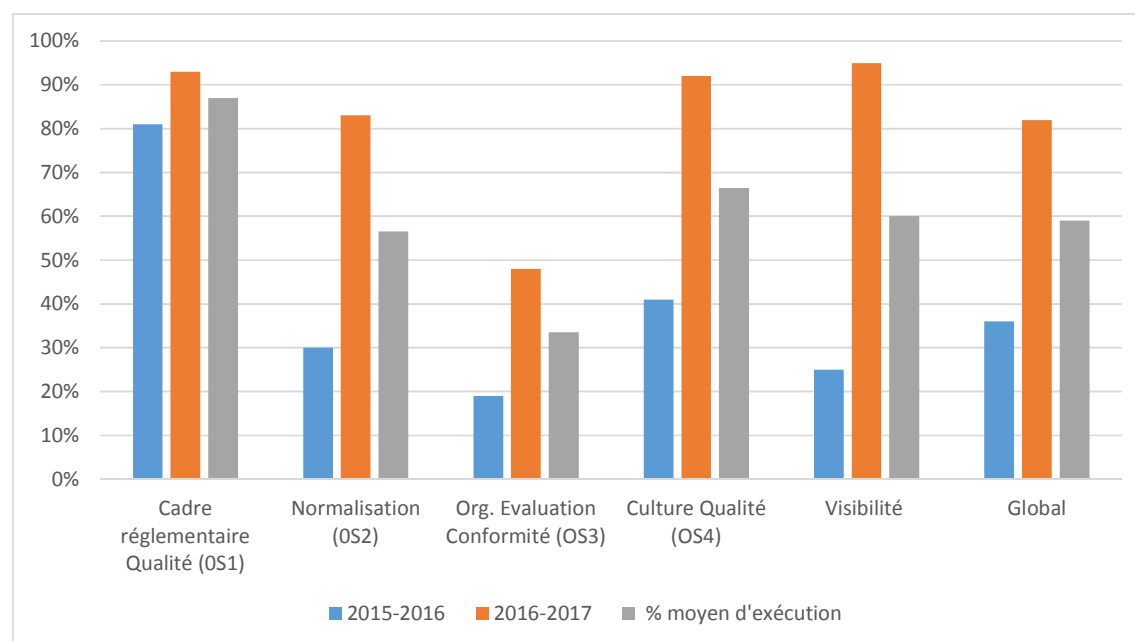
L'évaluation de l'atteinte des résultats est délicate dans cette courte mission d'évaluation à mi-parcours. En effet, le programme PSQAO ayant été divisé en deux phases, certaines activités liées à des résultats spécifiques ne seront réalisées que durant la phase 2 du programme (de septembre 2017 à décembre 2018). Une autre raison est que la couverture géographique de la mission d'évaluation est limitée et ne permet donc pas une évaluation globale de l'état d'avancement dans tous les Etats membres de la CEDEAO. En effet, la capacité des pays d'Afrique de l'Ouest à tirer le maximum de bénéfices du programme dépend fortement du niveau de l'infrastructure nationale de qualité. Certains pays, tels que le Ghana, le Nigeria et le Sénégal, disposent déjà d'une infrastructure de qualité relativement bien structurée, tandis que d'autres pays tels que la Sierra Leone, le Libéria et la Guinée-Bissau sont loin de ce niveau.

La mise en œuvre de cette composante a tenu compte de la politique de qualité de la CEDEAO (ECOQUAL). La phase de démarrage qui a duré d'août 2014 à août 2015 a permis d'atteindre les principaux stades suivants:

- Soutien au développement ou à la mise à jour de Politiques Nationales de Qualité (PNQ) harmonisées avec la politique régionale ;

- Soutien à la Commission de la CEDEAO dans la mise en place et le renforcement d'une structure interne pour la mise en œuvre de la politique régionale de qualité ;
- Appui à la Commission de la CEDEAO en vue de l'adoption de textes juridiques appropriés pour l'établissement et le fonctionnement de l'organisme régional de normalisation ;
- Organisation de séminaires nationaux et régionaux de sensibilisation à la qualité.

La majorité des activités menées pendant la deuxième période de rapportage, qui a immédiatement suivi la phase de démarrage, se sont concentrées sur le premier objectif spécifique: Cadre réglementaire de qualité (les acteurs concernés dans les pays couverts par le programme utilisent l'infrastructure régionale de qualité et un cadre juridique harmonisé). Le graphique suivant montre le pourcentage d'exécution des deux périodes de rapportage qui ont suivi la phase de démarrage, ainsi que le taux d'exécution moyen. Il ressort du graphique que l'exécution des activités s'est améliorée au fil du temps. Les taux d'exécution de activités relatives aux quatre objectifs spécifiques, à l'exception des Organismes d'Evaluation de la Conformité (OEC), ont largement dépassé 50% pour la période 2016-2017. Le pourcentage global d'exécution de cette composante est actuellement de 59%.



Le tableau ci-dessous (page suivante), élaboré sur la base des tableaux de suivi du programme et du cadre logique, indique le niveau de réalisation (en%) des indicateurs de performance liés aux résultats spécifiques.

<b>Objectif global : Soutenir la mise en œuvre de la politique qualité de la CEDEAO visant à « établir un cadre pour le développement et le fonctionnement d'infrastructures de qualité adaptées, pertinentes, efficaces et efficientes pour faciliter le commerce intrarégional et international, protéger le consommateur et l'environnement et promouvoir le développement».</b>			
<b>Objectifs spécifiques</b>	<b>Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOVs)</b>	<b>Résultats atteints à mi-août 2017</b>	<b>Niveau d'atteinte de l'IOV en % (pas seulement phase 1)</b>
<b>SO 1. Les acteurs appropriés dans les pays couverts par le programme utilisent l'infrastructure régionale de la qualité et le cadre juridique harmonisé .</b>			
R.1.1. Les politiques nationales de qualité sont harmonisées avec la politique régionale et mises en œuvre	Une politique qualité nationale est élaborée/mise à jour dans au moins 10 pays couverts par le programme.	Proposition de mise à jour de la Politique Nationale de Qualité (PNQ), harmonisée avec ECOQUAL, organisée dans 14 pays, <u>12 pays ont validé leur politique nationale de qualité</u> (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Libéria, Guinée, Guinée Bissau, Ghana, Mali, Mauritanie , Niger, Sierra Leone et Sénégal). <u>6 pays ont officiellement adopté la nouvelle PNQ</u> : le Burkina Faso, le Cap-Vert, le Mali, la Mauritanie, le Niger et le Sénégal.	80 %
		Au moins 1 cadre supérieur par pays (points focaux nationaux du programme) a été formé au développement et à la mise en œuvre de la politique de qualité .	75%
	Les règles de passation des marchés publics sont mises à jour pour intégrer les exigences de qualité dans au moins 8 pays	A faire pendant la phase 2	N.A.
R.1.2 Une directive relative à la l'information et la protection des consommateurs est adoptée et intégrée au sein des législations nationales , permettant aux associations de consommateurs d'assurer pleinement leur rôle d'information et la protection du consommateur	Des projets de textes juridiques sur l'information et la protection des consommateurs sont élaborés dans au moins huit pays et soumis pour adoption aux autorités.	A faire pendant la phase 2	N.A.
	Des projets de textes juridiques sur le cadre réglementaire relatif à l'information et à la protection des consommateurs sont élaborés dans au moins huit pays, à l'attention des associations de consommateurs (y compris les associations de consommateurs de femmes	A faire pendant la phase 2	N.A.

	lorsqu'elles existent).		
<b>S.O.2: Le secteur privé a accès à des normes prioritaires stratégiques et harmonisées pour faciliter les échanges régionaux et internationaux</b>			
R.2.1. Le système de normalisation régional est opérationnel	Structure régionale en charge de l'harmonisation des normes, nommée ou établie par la Commission de la CEDEAO et dotée d'une approche responsable en matière de genre.	<u>Des textes juridiques relatifs à l'établissement et au fonctionnement de la structure régionale responsable de la normalisation ont été élaborés et adoptés formellement par la CEDEAO</u>	100%
		Une base de données sur les normes a été établie avec le Département des statistiques de la CEDEAO. Les données sur les normes adoptées sont disponibles à la CEDEAO. La dernière étape sera de mettre la base de données en ligne .	75%
	Au moins 5 comités régionaux de normalisation technique impliquant des femmes acteurs économiques sont établis (secteurs prioritaires) et opérationnels.	<u>Les 6 Comités d'Harmonisation Technique (CHT) sont identifiés et mis en place</u> (Nigeria - CTH1, Ghana - CTH2, Bénin - ECOSHAM - CTH3, Burkina Faso - CTH4, Côte d'Ivoire - CTH5 et CTH6). Tous sauf le CTH 1 sont équipés d'équipement informatique. La CEDEAO dispose d'équipements informatiques pour faciliter la diffusion des normes.	95%
R.2.2. Des normes régionales sont adoptées pour les produits prioritaires régionaux.	Au moins 80 normes régionales sont adoptées.	Adoption de 30 projets de normes d'ingénierie électrique (CTH 5), 2 sur des projets électriques (CTH 5) et 9 sur les denrées alimentaires (CTH 2). Validation de 2 normes sur la performance énergétique des climatiseurs et 45 normes CEI. Préparation de 14 normes alimentaires et de 3 normes ECOSTAND sur les produits agricoles, 5 sur les produits chimiques et 31 sur les produits électrotechniques. Recommandations pour adoption par le Conseil des Ministres de la CEDEAO de 10 normes touristiques (dont 3 ECOSTAND et 7 ISO), 10 normes sur les matériaux de construction et 8 normes sur les produits chimiques.	90%
	Au moins 20 (initialement 10) réunions régionales organisées pour le développement / l'adoption de normes régionales.	13 réunions régionales sur le développement et l'adoption de normes régionales ont été organisées et un expert en normalisation a été recruté pour soutenir la Direction de l'industrie de la CEDEAO dans l'organisation des réunions techniques d'ECOSHAM.	75%
R.2.3. Les capacités des centres de documentation des organismes nationaux de	Cette activité a été abandonnée après le premier avenant de l'accord de contribution au profit de l'harmonisation des normes	ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, ISO 19011 ISO 17020, ISO 17065 sont disponibles	N.A.



normalisations sont renforcées			
<b>SO 3. Les secteurs public et privé ont accès à un réseau de prestataires accrédités et fournissant des services compétitifs d'évaluation de la conformité dans la région</b>			
R. 3.1. Le système régional d'accréditation est établi et renforcé afin de satisfaire les besoins d'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité dans la région	Le secrétariat du système régional d'accréditation est opérationnel et a adopté une gestion des ressources humaines soucieuse de l'égalité des sexes	<u>Adoption des textes légaux pour la mise en place du système régional d'accréditation par les ministres des pays membres de la CEDEAO en charge de la qualité et par le Conseil des Ministres de la CEDEAO.</u> Les textes couvrent la réglementation technique, la normalisation, les accords de coopération entre la structure qualité régionale et la Commission de la CEDEAO.	100%
		Une proposition de plan d'affaires couvrant l'ensemble de la structure de qualité régionale est élaborée	100%
		Les profils des experts à recruter ont été établis. Les frais de voyage et d'hébergement pour l'entrevue de six candidats présélectionnés sont couverts. En attendant la mise en place de la structure, un expert en accréditation est recruté pour diriger temporairement le comité d'accréditation.	20%
	Les besoins de la région sont couverts à 100% (géographie et langue).	A faire pendant la phase 2. Note NINAS pour le Nigeria et SOAC pour l'UEMOA (8 pays, 3 langues) sont mis en place .	N.A.
	Au moins 1 Organisme d'Accréditation du système d'accréditation régional (Afrique de l'Ouest) est reconnu en tant que membre affilié de l'ILAC.	A faire pendant la phase 2 Note: NINAS et SOAC sont des membres associés de l'AFRAC (membre d'ILAC).	N.A.
	Les dossiers de demande d'accréditation pour au moins 10 Organismes d'Evaluation de la Conformité (OEC) sont évalués par les comités d'accréditation des organismes d'accréditation de la région.	4 Laboratoires identifiés pour des comparaisons inter-laboratoires régionales dans l'agroalimentaire et les matériaux de construction, dont 2 au Bénin, 1 au Burkina Faso et 1 au Sénégal. Activités à poursuivre pendant la phase 2.	40%
		2 sessions de formation régionales avec 15 participants chacune. Participation de 6 candidats à l'évaluation par les pairs, à l'évaluation par les pairs de 2 organismes d'accréditation dans deux domaines prioritaires.	
R.3.2. Un réseau de services d'évaluation de la conformité accrédités est établi et renforcé afin	Au moins 20 OEC sont accrédités ou la portée de leur accréditation est étendue.	Sur les 140 demandes reçues, 90 organismes d'évaluation de la conformité (OEC) ont été présélectionnés pour évaluation et 40 ont été sélectionnés. Les OEC à soutenir, les OEC accrédités et leurs besoins	40%

de fournir la gamme complète des services nécessaires dans la région		d'assistance sont identifiés. 3 laboratoires de métrologie seront soutenus: le Laboratoire National d'Essais de Qualité de Métrologie et d'Analyse (LANEMA) de Côte d'Ivoire, l'Agence de Normalisation, de Métrologie et de Qualité du Burkina Faso (ABNORM) du Burkina Faso et la Fondation Pasteur du Sénégal). 7 laboratoires d'étalonnage soutenus sur 10 périmètres d'accréditation (avec l'appui du PTB); 13 laboratoires d'essais accrédités sur 17 portées d'accréditation, 7 organismes de certification de produits accrédités sur 7 portées d'accréditation 3 organismes d'inspection accrédités pour 3 portées d'accréditation.  L'accompagnement des OEC a débuté par l'élaboration du plan d'action dans 8 pays (Côte d'Ivoire, Ghana, Burkina Faso, Cap-Vert, Bénin, Sénégal, Mauritanie et Niger). Activité à poursuivre pendant la phase 2.	
	Un minimum de 100 techniciens de laboratoires sont formés dans la région, dont 50 femmes.	16 techniciens formés à l'ISO 17021 et 22 sur la métrologie dans les laboratoires. Activité à poursuivre pendant la phase 2.	25%
	Une moyenne de 2 laboratoires (pas encore accrédités) dans chaque pays ont participé à des comparaisons inter-laboratoires (CIL)	A faire pendant la phase 2	N.A.
	Au moins 1 organisateur d'essais d'aptitude est opérationnel au niveau national ou régional pour desservir la région.	A faire pendant la phase 2	N.A.
R 3.3. Un schéma régional de certification de produits doté d'une « Marque CEDEAO de Certification de Produits » est mis en place, promue et utilisée	Un système régional de certification des produits est adopté par la CEDEAO.	Une stratégie de soutien aux organismes de certification a été élaborée et des organismes de certification ont été identifiés. Un plan de renforcement des 16 organismes de certification nationaux est disponible. <u>Les textes juridiques pour le fonctionnement et l'opérationnalisation du système de certification régional ont été adoptés par la CEDEAO</u>	100%
	La Marque de Certification de produit CEDEAO est créée et	Des termes de référence ont été développés pour la conception de la marque de certification CEDEAO.	20%

	protégée à l'OMPI .	Activité à poursuivre pendant la phase 2.	
	Au moins 5 organismes nationaux de certification des produits délivrent la «Marque de certification des produits de la CEDEAO».	7 organismes de certification de produits à portée régionale sont identifiés (Nigeria, Ghana, Sénégal, Bénin, Côte d'Ivoire (2) et Niger), et 7 zones d'accréditation sont identifiées. 4 d'entre eux sont soutenus vers l'accréditation. La formation d'experts en ISO 17065 a été dispensée au niveau régional. Activité à poursuivre pendant la phase 2.	60%
R.3.4. Le système régional de métrologie et d'étalonnage (SRM) est établi et opérationnel pour la fourniture de services d'étalonnage aux laboratoires et entreprises avec une traçabilité au Système International de Mesure (SIM)	Le secrétariat du système régional de métrologie est opérationnel et a adopté une gestion des ressources humaines soucieuse de l'égalité des sexes	<u>Les textes juridiques pour la mise en place du système régional de métrologie ont été adoptés par les ministres des pays membres de la CEDEAO en charge de la qualité et par le Conseil des Ministres de la CEDEAO .</u>  7 organisations de métrologie sont identifiées et leur plan d'accompagnement disponible. SOAMET, l'organisme régional de métrologie de l'UEMOA, existait déjà au début du programme. A poursuivre pendant la phase 2	50%
	Les besoins prioritaires de la région sont couverts pour la masse, la température, la pression et le volume.	A faire pendant la phase 2	N.A.
	Au moins un laboratoire de métrologie supplémentaire est accrédité pour chacune des dimensions suivantes: masse, volume, température et pression	A faire pendant la phase 2	N.A.
	Au moins 40 métrologues formés pour les quantités métrologiques clés dans la région, suite à une sélection équilibrée entre les sexes.	A faire pendant la phase 2	N.A.
R.3.5. Une plateforme de services de réparation et de maintenance (interventions de conseil, d'information ou techniques) est mise en	Une plate-forme informatique des fournisseurs de services de maintenance les plus importants de la région est établie.	Une note conceptuelle pour une base de données régionale sur la qualité et l'industrie a été élaborée. La collecte de données dans les pays pour développer un répertoire national de consultants en qualité a commencé. Un atelier de restitution a été organisé et une stratégie de création de la base de données a été proposée.	30%

place		A poursuivre pendant la phase 2	
	Au moins 75 professionnels sont inscrits sur la plateforme .	A faire pendant la phase 2	N.A.
	Au moins 50% des professionnels inscrits sont satisfaits de l'assistance obtenue de la plateforme de maintenance .	A faire pendant la phase 2	N.A.
	Au moins 30 activités de promotion de la qualité sont organisées à l'initiative du secteur privé ou du gouvernement dans les États membres.	A faire pendant la phase 2	N.A.
<b>S.O.4. Une culture de qualité est renforcée parmi les opérateurs du secteur privé</b>			
R.4.1. L'enseignement de thèmes structurés relatifs à la qualité est intégré dans le système éducatif	Au moins 20 enseignants, sélectionnés sur une base équilibrée entre les sexes, ont été formés par pays sur des thèmes structurés concernant la qualité.	A faire pendant la phase 2	N.A.
	Au moins un module de formation dans trois domaines de qualité est proposé pour l'introduction dans des programmes de formation à au moins 10 structures éducatives	A faire pendant la phase 2	N.A.
R.4.2. Formateurs formés sur des thèmes structurés relatifs à la qualité principalement en coordination avec les associations des secteurs industriel et commercial - formateurs capables de former des consultants, auditeurs et dirigeants pour les systèmes de gestion d'entreprise	Une moyenne de 20 formateurs (hommes et femmes) par pays formés et qualifiés dans certains domaines de qualité (ISO 22000, ISO 14001, ISO 9001) parmi les candidats des secteurs privé et public et de l'éducation.	Une formation au système de gestion de la sécurité sanitaire des aliments (SGSSA) est en cours dans les pays. Elles sont achevées dans 15 pays. Une moyenne de 7 consultants par pays en SGSSA , ISO 22000 sont qualifiés (avec 40% de femmes). Un personnel de la CEDEAO formé selon la norme ISO 9001 pour la mise en œuvre du Prix Qualité de la CEDEAO. Les autres domaines (ISO 14001, ISO 9001) seront couverts lors de la phase 2	33%
	Au moins 1000 consultants / auditeurs formés par le PSQAO	Une formation de pré-sélection aux systèmes de gestion de la sécurité alimentaire est réalisée dans les pays. L'AFNOR a été sélectionnée pour conduire le test de qualification des candidats formés (7 par pays) dans 15 pays: Bénin, Burkina Faso, Cap-Vert, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée Bissau,	33%

		Libéria, Mali, Niger, Sénégal, Sierra Leone , Togo, Mauritanie et Guinée). 225 cadres et consultants formés à ISO 22000. 105 consultants qualifiés en ISO 22000. A poursuivre pendant la phase 2.	
R.4.3. Les acteurs régionaux et nationaux appropriés dans le domaine de la qualité sont informés et sensibilisés sur les principes qualité ainsi que sur les services offerts aux entreprises par l'infrastructure qualité. Ils ont accès aux connaissances requises et sont motivés pour la mise en œuvre et l'amélioration des objectifs qualité	10 textes neutres de genre (dépliants sur les normes, lignes directrices, brochures ...) relatifs à la normalisation et de la qualité sont disponibles dans les organismes de normalisation et les chambres de commerce et d'industrie (CCI) et sont promus et distribués, y compris une brochure sur l'impact sur le genre du développement des normes.	5 textes sur Roll up pour le niveau national; 2 textes en roll up pour le niveau régional; 6 bulletins d'information, 15 fiches d'information au niveau national + 1 au niveau régional, etc. Total d'un minimum de 30 textes neutres. A suivre pendant la phase 2.	100%
	Au moins 75 dirigeants d'entreprises, dont 25 femmes, sensibilisés à la mise en œuvre des principales normes (ISO 9001, ISO 14001 - environnement, ISO 22000 - sécurité alimentaire, Global gap, ISO 50001 - gestion de l'énergie ...).	Des séminaires de sensibilisation SGSSA ont été organisés dans chacun des 16 pays. 17 personnes par pays. 272 personnes sensibilisées au total .  Au moins 22 événements promotionnels organisés dans les pays	100%
	16 Journées nationales de la qualité organisées dans le but spécifique d'atteindre les femmes en tant que public cible	<u>Le lancement des prix CEDEAO de la qualité au niveau national a été réalisé dans les 16 pays. 400 personnes ont participé au Prix de la qualité de la CEDEAO.</u> Sera poursuivi en 2018	100%
	Participation des entreprises de tous les pays au Prix CEDEAO de la Qualité.	Les critères du Prix CEDEAO de la qualité ont été adoptés. 16 consultants nationaux ont été formés à la supervision du Prix Régional de la Qualité. 28 entreprises ont participé au Prix CEDEAO de la qualité et 14 ont reçu le Prix CEDEAO de la qualité. Mais la Guinée n'a pas pu présenter les candidats.. Enfin, 14 pays parmi les 15 États membres ont participé au Prix CEDEAO de la qualité.	93%

R.4.4. Un système d'information régionale bilingue sur Internet, organisé et cohérent, sur les services fournis par l'infrastructure de la qualité, est mis en place et utilisé	Le système d'information régional bilingue basé sur Internet est considéré comme étant mis à jour, facile à utiliser et utile.	Une note conceptuelle pour une base de données régionale sur la qualité et l'industrie a été élaborée. La collecte de données dans les pays pour développer un répertoire national de consultants en qualité a commencé. Un atelier de restitution a été organisé et une stratégie de création de la base de données a été proposée. A suivre pendant la phase 2.	35%
R.4.5. Des centres d'excellence en matière de qualité sont identifiés parmi les institutions ayant les meilleurs pratiques de promotion de la qualité et renforcées pour être des acteurs clés dans le développement de l'infrastructure de qualité.		A faire pendant la phase 2.	N.A.
R.4.6. Un réseau renforcé d'associations des consommateurs de la région, doté d'un système Internet à l'usage des consommateurs et leur permettant d'être informés sur les pratiques saines et alertés sur les produits suspects, les services et installations non fiables et de déposer des plaintes spécifiques, est mis en place		A faire pendant la phase 2.	N.A.
La visibilité du programme et de ses partenaires est assurée			
	Un plan de communication prenant	Une stratégie de communication accompagnée d'un plan	100%

	en compte l'audience féminine est adopté et mis en œuvre, en conformité avec les critères de communication et de visibilité des partenaires (CEDEAO, UE et ONUDI).	d'action et d'un projet de budget est finalisée. La stratégie de communication a été validée par le comité de pilotage élargi. Le document de stratégie prend en compte les exigences de visibilité de l'UE et de la Commission de la CEDEAO. Des journalistes ont été formés dans les 16 pays avec 225 journalistes formés. 19 experts (dont 3 femmes) formés sur les questions de qualité dans la région	
	Au moins 2 articles publiés par pays et par an	Toutes les réunions et formations nationales et régionales sont couvertes par les médias	100%
	Au moins 2 reportages télévisés diffusés par pays et par an	Toutes les réunions et formations nationales régionales les plus importantes sont diffusées (TV et Radio)	100%
	Au moins trois bulletins d'information diffusés sur le programme par an.	6 bulletins d'information +1 bulletin spécial sur le prix CEDEAO de la qualité publié. 400 bulletins d'information sur le prix CEDEAO de la qualité, 400 T-shirts, 400 dépliants pour la promotion des prix CEDEAO de la qualité dans les 16 pays. Impression de calendriers, ...	75%
	Un site Internet sur le programme est opérationnel	Le site Internet du programme est en ligne et régulièrement mis à jour.	100%

De l'analyse du tableau ci-dessus, il apparaît que la réalisation des résultats et des objectifs spécifiques varie considérablement d'un domaine à l'autre:

Les résultats les plus importants obtenus au niveau régional et national sont en partie liés aux activités menées par le programme pour sensibiliser les autorités politiques, jusqu'au plus haut niveau, aux défis cruciaux posés par un système de qualité efficace<sup>13</sup>.

Sur le plan législatif et réglementaire, ainsi que sur la structuration du système qualité, le programme a déjà obtenu des résultats significatifs tant à l'échelle régionale que nationale:

- **Politiques nationales de qualité officiellement adoptées** dans 6 pays;
- Textes juridiques pour la mise en place de la **structure régionale en charge de l'harmonisation des normes** officiellement adoptée par le Conseil des Ministres de la CEDEAO et par les Ministres des Etats membres en charge de la qualité;
- **6 Comités d'harmonisation technique** identifiés et mis en place ;
- **Plus de 40 normes CEDEAO** adoptées;
- Textes juridiques pour la mise en place du **Système Régional d'Accréditation** adopté par les ministres des pays membres de la CEDEAO en charge de la qualité et par le Conseil des Ministres de la CEDEAO.
- Textes juridiques pour le fonctionnement et l'opérationnalisation du **système régional de certification** adopté par la CEDEAO;
- Textes juridiques pour la mise en place du **Système Régional de Métrologie** adoptés par les ministres des pays membres de la CEDEAO en charge de la qualité et par le Conseil des Ministres de la CEDEAO.
- Premier **Prix CEDEAO de la qualité** organisé avec succès.

Ces résultats contribuent sans aucun doute à la réalisation des quatre objectifs spécifiques du programme. L'opérationnalisation de ces systèmes et structures nécessitera cependant encore beaucoup d'efforts et de temps.

Utilisation du budget: Pour des raisons administratives (contrainte D + 3 sur les actions d'un seul donateur), le programme a été divisé en deux phases, avec deux accords de contribution distincts.

Le tableau ci-dessous montre l'évolution des dépenses du programme. Les difficultés rencontrées au cours de la première année expliquent en grande partie le faible taux de décaissement de 18% du premier versement.

Période / Montant	Total des dépenses	1ère allocation	Budget total
Montant		6.548.049 €	12.000.000 €
- 28 Août 2014 - 31 Août 2015	1.201.781 €	18%	10%
- 29 Août 2015 - 28 Août 2016	3.126.390 €	48%	26%
- 29 Août 2016 - 31 Juillet 2017	5.900.204 €	90%	49%

<sup>13</sup> Cette sensibilisation concerne tous les domaines d'activité (agriculture, élevage, commerce, industrie, construction, transport, services) et la vie privée (santé, alimentation, sécurité du logement, éducation).



### 5.3.2 Evaluation de l'efficacité au niveau national:

#### Liberia

STATUT GÉNÉRAL DE L'INFRASTRUCTURE NATIONALE DE QUALITÉ AU LIBÉRIA	
INFRASTRUCTURE NATIONALE DE QUALITÉ ET POLITIQUES	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La politique nationale de qualité est en ligne avec la politique régionale de qualité et le plan d'action et la matrice établis et approuvés par les parties prenantes</li> <li>Le projet de loi nationale sur la qualité et la sécurité des aliments a été validé par les parties prenantes nationales et prêt pour l'adoption officielle</li> <li>Le projet de loi portant création de l'Autorité des normes du Liberia a été validé par les parties prenantes nationales et est prêt pour l'adoption officielle</li> </ul>
STANDARDISATION	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quatre comités nationaux d'harmonisation technique ont été officiellement mis en place dans quatre domaines prioritaires (alimentation et agriculture, matériaux de construction et d'ingénierie, cosmétique et produits chimiques et produits électrotechniques).</li> </ul>
ÉVALUATION DE LA CONFORMITÉ ET MÉTROLOGIE	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 personne-ressource formée aux exigences ISO / IEC 17020 et ISO 9001</li> <li>1 personne-ressource formée aux exigences ISO / IEC 17065</li> <li>2 techniciens de laboratoire nationaux formés à la mise en place d'une fonction de métrologie dans les laboratoires d'essais</li> </ul>
PROMOTION DE LA QUALITÉ	
PRIX NATIONAL DE QUALITÉ	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lancement du premier Prix national de la qualité (27-28 Mars 2017)</li> <li>Gestionnaire du Secrétariat national formé pour la gestion du Secrétariat du Prix national</li> <li>Des auditeurs nationaux formés aux exigences harmonisées des bourses nationales (26-27 avril 2017)</li> <li>Organisation du premier Prix national de la qualité (juin 2017)</li> <li>La participation à l'édition Prix Qualité de la CEDEAO 2017</li> </ul>
RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EN QUALITÉ	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>21 consultants nationaux formés aux exigences ISO 22000</li> <li>7 consultants nationaux sélectionnés et qualifiés «consultants en sécurité alimentaire»</li> </ul>
MISE EN PLACE D'UNE BASE DE DONNÉES DE QUALITÉ	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projet d'annuaire sur l'expertise dans les organismes d'évaluation de la qualité et de la conformité disponible</li> </ul>

#### Sénégal:

- Politique nationale qualité:
  - Un résultat important est la signature du décret portant sur l'adoption de la politique nationale qualité par le Président et le Premier Ministre du Sénégal. Le soutien apporté par le programme comprenait l'extension du contrat du coordinateur technique national et l'appui d'un expert international pour la rédaction du texte et du plan d'action.

- Soutien aux organismes d'évaluation et de conformité:
  - À la suite d'un appel à manifestation d'intérêt, deux laboratoires d'analyse et d'essai (LANAC et CERES LOCUSTOX) ont été sélectionnés et bénéficient du soutien du programme pour étendre leur portée d'accréditation. Pour chacun des deux laboratoires, le soutien du programme comprend un financement de 10 000 € pour l'achat de réactifs et de consommables et une contribution de 30% pour les coûts d'accréditation. La visite du laboratoire LANAC montre clairement que des progrès significatifs ont été réalisés au cours du programme précédent (en référence à la visite de l'évaluateur en 2009 lors de l'évaluation finale du programme PDRCC).
  - Adoption du Décret sur l'autonomie financière du laboratoire LANAC, qui lui permettra d'améliorer son fonctionnement et de contribuer à sa pérennité.
  - En métrologie, le laboratoire d'étalonnage de masse est également soutenu (extension des températures), avec le soutien du PTB.
- Renforcement technique de l'Association sénégalaise de normalisation (ASN), soutenue par le programme afin d'être accrédité en tant qu'organisme de certification des produits. Cette accréditation permet à l'ASN d'être mandatée pour délivrer la marque de conformité CEDEAO. Le programme a fourni un expert pour soutenir l'ASN dans son audit à blanc. Audit prévu avant décembre 2017. Note: l'ASN reste soumise à des ressources financières et humaines insuffisantes. Une solution devrait être trouvée au niveau du gouvernement.
- Prix de la qualité: le programme a fourni un soutien pour l'organisation du prix national de la qualité. Deux entreprises sénégalaises ont été sélectionnées et ont reçu le prix.
- Formation: Formation qualifiante de 15 consultants dans les systèmes de gestion de la qualité des aliments. L'objectif ultime est d'obtenir la certification.

## 5.4 Évaluation de l'impact global

La mesure de l'impact global du PSQAO est difficile pour trois raisons principales:

- Trois des quatre indicateurs d'atteinte de l'objectif global de cette composante ne sont pas quantifiés, à savoir :
  - a. Au moins 75% des actions liées à l'infrastructure qualité régionale contenues dans la matrice de mise en œuvre de la politique qualité de la CEDEAO sont mises en œuvre (Objectifs spécifiques n ° 1 (Normalisation), 3 (Évaluation de la conformité), 4 (Accréditation), 5 (Métrologie) , 6 (Promotion de la qualité), 8 (Réseau d'information).);
  - b. Augmentation des certificats délivrés par les organismes d'évaluation de la conformité (OEC) accrédités dans la région;
  - c. Diminution de la variation en% de l'écart-type du score d'harmonisation des entités d'infrastructure qualité dans les États membres entre le début et la fin du projet ;
  - d. Sensibilisation accrue des consommateurs aux questions de qualité, y compris les associations de femmes.

- Les informations de base sur l'état du système de qualité de l'Afrique de l'Ouest au début du programme ne sont pas suffisamment détaillées ni quantifiées (ref: PSQAO Description de l'action page 16).
- 40% des activités liées aux objectifs spécifiques 1, 2, 3 et 4 n'ont pas encore démarré et devraient être mises en œuvre au cours de la deuxième phase du PSQAO.

Les premiers signes de l'impact potentiel de la composante PSQAO sont les suivants::

Objectifs globaux et spécifiques (OS)	Premiers signes d'impact potentiel
<b>Objectif global :</b> Soutenir la mise en œuvre de la politique qualité de la CEDEAO visant à « établir un cadre pour le développement et le fonctionnement d'infrastructures de qualité adaptées, pertinentes, efficaces et efficientes pour faciliter le commerce intrarégional et international, protéger le consommateur et l'environnement et promouvoir le développement ».	- Le programme contribue incontestablement à la mise en œuvre de la politique qualité de la CEDEAO, notamment en relation avec les 3 premiers objectifs spécifiques, comme indiqué ci-dessous:
OS 1: Les acteurs concernés dans les pays couverts par le programme utilisent l'infrastructure régionale de qualité et un cadre juridique harmonisé.	- Dans les 12 pays ayant validé / adopté une politique nationale de qualité conforme à la politique qualité de la CEDEAO, les acteurs publics et privés ont accès à un cadre légal harmonisé;
OS 2: Le secteur privé a accès à des normes prioritaires stratégiques et harmonisées pour faciliter les échanges régionaux et internationaux	- Suite à la mise en place de 6 comités d'harmonisation technique, le secteur privé a accès à un nombre croissant de nouvelles normes régionales harmonisées.
OS 3: Les secteurs public et privé ont accès à un réseau de prestataires accrédités et fournissant des services compétitifs d'évaluation de la conformité dans la région	- 40 organismes d'évaluation de la conformité existants sont soutenus par le PSQAO dans leur processus d'accréditation (ou extension de la portée d'accréditation). Il est prévisible que les clients publics et privés bénéficieront de ce réseau amélioré.
OS4: Une culture de qualité est renforcée parmi les opérateurs du secteur privé	- La participation du secteur privé au Prix qualité de la CEDEAO est un signe précoce de renforcement de la culture qualité parmi les opérateurs du secteur privé.

L'impact potentiel total des activités d'appui à la qualité sera difficile à déterminer à moins que des améliorations dans les indicateurs ne montrent l'amélioration de la compétitivité du secteur privé en termes de qualité.

## 5.5 Evaluation de la durabilité

La durabilité des changements et des avantages introduits par le programme constitue l'un des aspects les plus critiques.

Au niveau régional, la matérialisation des engagements pris au niveau de la CEDEAO dépendra notamment de la capacité de la Direction de l'Industrie à renforcer ses capacités internes en recrutant et formant des experts qualité (ce qui n'a pas encore été fait malgré les propositions de l'équipe). Cela dépendra également de la volonté des États membres de poursuivre la mise en œuvre des réformes entreprises, en particulier en ce qui concerne le financement des structures et des activités.

Ceci concerne en particulier:

- La mise en place de la structure de normalisation régionale, qui sera en charge de la conformité et des normes. Des mesures ont été prises pour assurer un certain degré d'indépendance ;
- La poursuite des réunions régionales d'ECOSHAM pour l'adoption de nouvelles normes régionales: organisation et gestion des réunions régionales.
- La mise en œuvre du système d'accréditation régional adopté par le Conseil des ministres de la CEDEAO ;
- L'opérationnalisation du système régional de certification des produits ;
- L'opérationnalisation du système de métrologie régional ;

Au niveau des États membres, la durabilité des résultats obtenus par le programme dépendra de plusieurs facteurs, notamment:

- La volonté des gouvernements nationaux de placer leur système de qualité sous l'égide des plus hautes autorités de l'Etat, afin d'éviter les dissensions entre les différents ministères concernés;
- La capacité des États membres à assurer l'autonomie financière des entités publiques en charge de la qualité, et à assurer le financement de leurs investissements, tant que leur équilibre financier n'est pas atteint. Par exemple, il convient de noter qu'à la fin des précédents programmes de qualité, l'UE avait demandé à l'État sénégalais de prendre des mesures pour assurer l'autonomie financière des laboratoires. La loi a été votée, mais les décrets d'application ont été promulgués seulement 3 ans plus tard.
- Amélioration continue de la qualité du système de métrologie légale et scientifique, dont dépend la fiabilité des résultats enregistrés par les équipements de laboratoire (entre autres).
- La compétitivité des prix et la qualité des analyses et certifications, de sorte que la demande du secteur privé pour ces services augmente considérablement.

Le programme régional sur les chaînes de valeur, financé par les ressources du 11e FED, est en cours de formulation et devrait débiter à la mi-2018. Les aspects « qualité », d'importance majeure pour le développement des filières, seront pris en compte, tant au niveau régional qu'au niveau des États membres de la CEDEAO.

## 5.6 Evaluation de la visibilité

En 2016, le programme a mis en place une stratégie de communication efficace, basée sur une série d'outils de communication tels que newsletters, sites internet, articles de presse,

émissions télévisées, photos et vidéos, médias sociaux, brochures et gadgets promotionnels tels que stylos et T-shirts.

Ces différents outils de communication sont généralement de bonne qualité et respectent les exigences de la Commission européenne en termes de visibilité. Dans certains pays, comme au Sénégal, le plan de communication est relayé efficacement dans les médias nationaux et un recueil des articles de presse est tenu à jour par le coordinateur technique national.

Le site Internet est bien structuré et convivial, mais certaines sections sont encore en construction, notamment en ce qui concerne les domaines d'intervention du programme. Le budget de communication / visibilité représente environ 2% du budget total. Le total des dépenses au 31 juillet 2017 représente 96% du budget total alloué à la visibilité.

## **5.7 Aspects transversaux**

Le système qualité influe directement sur un certain nombre de domaines liés à la santé des consommateurs (alimentation, médicaments, tests médicaux, protection des travailleurs agricoles, etc.) et à la protection de l'environnement (pollution des sols et de l'eau, déchets). L'intégration du genre est particulièrement bien prise en compte par le programme, tant au niveau du cadre logique qu'au niveau de la mise en œuvre des activités telles que les formations. En moyenne, plus de 30% des bénéficiaires du programme sont des femmes. Ce résultat peut être considéré comme très encourageant, compte tenu des différences socioculturelles entre les pays.

## 6. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

### 6.1 Conclusions

La revue à mi-parcours a évalué le Programme de soutien à la compétitivité du secteur privé ouest-africain avec l'objectif déclaré de fournir aux services de coopération extérieure pertinents de l'Union européenne, des gouvernements partenaires et, le cas échéant, du grand public, une évaluation indépendante des performances passées du programme en accordant une attention particulière à ses résultats par rapport à ses objectifs et en fournissant des enseignements et des recommandations clés afin d'améliorer les actions actuelles et futures.

Le programme et les activités mises en œuvre ont contribué à la réalisation des visions à court terme et à long terme des OR et du bailleur de fonds et ses objectifs et résultats attendus soutiennent significativement les politiques régionales et nationales d'amélioration du climat des affaires et de l'investissement, ainsi que l'infrastructure qualité régionale.

Des signes considérables indiquent que les leçons tirées des projets antérieurs ont été prises en compte dans la conception des activités du programme. La sélection des organisations de mise en œuvre pour les deux composantes a été jugée très pertinente car ces deux institutions (Groupe de la Banque mondiale et ONUDI) ont une solide expérience et un bilan des réalisations dans les domaines où elles travaillent et l'équipe d'évaluation a constaté que les deux institutions ont réussi à tirer parti de ces acquis dans la mise en œuvre des activités, améliorant ainsi l'efficacité. L'analyse des hypothèses et des risques est l'un des domaines d'amélioration pour la première composante alors que c'est un mérite dans le programme qualité. La première composante doit travailler sur le diagnostic des hypothèses qui sont faites dans le processus de planification qui, si elles sont vraies, contribuent à la mise en œuvre réussie des activités et si non (les risques) affecteraient négativement l'atteinte des résultats.

Le programme et ses objectifs sont en général cohérents avec les politiques de l'UE et des bénéficiaires. L'équipe d'évaluation a remarqué que, contrairement au programme PSQAO, le GBM n'a pas développé de matrice de cadre logique pour le PIAO. Alors que le programme de la PSQAO a fourni une version révisée du cadre logique à la Commission européenne dans laquelle certains indicateurs non mesurables ont été supprimés et les indicateurs de genre améliorés, le GBM n'a toujours pas élaboré de cadre logique ou à tout le moins, ne l'a pas mis à disposition des évaluateurs durant leur mission.

Le programme a bien performé en termes de réalisation des activités planifiées, bien qu'il ait fallu un délai relativement long avant que les activités commencent réellement à être mises en œuvre. Cela était dû à la crise Ebola dans la région et aux perturbations et incertitudes causées par les élections nationales qui ont retardé la traduction des plans en actions. En termes de performance, en moyenne 60% des activités prévues ont été réalisées dans le cadre du PSQAO. On a également constaté qu'il a fallu plus de temps pour que les bénéficiaires et les clients du projet puissent créer un groupe de travail conjoint positif dans lequel les besoins sont bien assimilés.

Le fait que les bénéficiaires ont été impliqués dans une plus large mesure a entraîné une forte probabilité de résultats et de changements dans la mise en œuvre du programme, car ils permettent de relever les défis critiques auxquels sont confrontés les différents acteurs concernés. Les premiers impacts du programme ont également commencé à se manifester par des changements dans les politiques et les réformes administratives susceptibles de se poursuivre après la fin du programme.

Les deux composantes ont clairement compris la nécessité de la visibilité des projets / activités compte tenu de la nature régionale du programme et de bons résultats ont été obtenus en termes d'atteinte des publics concernés.

## 6.2 Recommandations

D'un point de vue général (composantes PIAO et PSQAO), les recommandations suivantes sont proposées:

- Il est recommandé d'assurer une collaboration plus étroite entre les deux composantes des activités mises en œuvre afin de développer des synergies qui permettront de renforcer l'atteinte des résultats. À cet égard, il est recommandé de mettre en œuvre le Comité d'examen des politiques sectorielles qui sera facilité par l'ONUDI, comme le prévoit la convention de financement, afin de fournir des orientations et d'assurer la coordination des deux composantes.
- Les deux programmes devraient tenir compte de l'approche « chaînes de valeur », qui s'est révélée efficace, dans la programmation des activités à mener pendant la période restante. Cette recommandation concerne, en particulier, une meilleure prise en compte des créneaux de marché déjà identifiés par les programmes PIAO et PSQAO.
- Étant donné que les niveaux de dépenses pour les deux programmes sont d'environ 50%, à moins d'un an et demi de la fin de la période de mise en œuvre, il est recommandé d'envisager de prolonger la période de mise en œuvre, sans augmenter les budgets.
- Nous recommandons que l'ordonnateur national de chaque pays soit informé (tous les 3-6 mois) de l'avancement des deux composantes du programme, ainsi que de toutes les délégations de l'UE dans les pays bénéficiaires.
- En termes de durabilité, il est recommandé de développer d'avantage des stratégies de sortie pour chaque composante afin de s'assurer que les résultats du programme soient mieux pérennisés.
- L'engagement du secteur privé pourrait être accru grâce à la participation de groupes de producteurs et d'exportateurs et, dans certains cas, à la délégation partielle de responsabilité à de tels groupes. Ils pourraient être chargés d'une part de responsabilité dans l'identification d'actions de soutien pertinentes aux composantes qualité et climat d'investissement, axées sur des résultats au profit du secteur privé.
- Un support supplémentaire pour la mesure de l'impact et de la durabilité est que les participants aux formations soumettent un formulaire de motivation qui assurerait l'attribution des places à ceux qui les méritent, non seulement en fonction de leur CV, mais également de leur motivation à appliquer les compétences acquises dans les changements qu'ils prévoient. Cela peut également faciliter l'évaluation à long terme des impacts et des résultats.

### 6.2.1 Programme PIAO

#### Une meilleure intégration de l'UEMOA et d'autres organismes régionaux concernés

Il est recommandé que les parties prenantes, y compris l'UEMOA, WAUTI et FEWACCI, soient mieux consultées et que suffisamment de temps soit accordé pour renforcer les relations de travail avec elles. Ceci est crucial pour assurer la durabilité des résultats des activités du projet.

### Passer à une approche basée sur les résultats avec un suivi renforcé des réformes politiques

Passer d'une approche basée sur les activités à une approche axée sur les résultats, ce qui implique le **développement d'un cadre logique** et d'un système de suivi interne efficace qui suit en temps réel les résultats obtenus par rapport aux IOVs.

### Une meilleure analyse des hypothèses et risques

L'un des domaines d'amélioration de cette composante porte sur la faible analyse des hypothèses et des risques. Le cadre logique de cette composante n'a pas permis d'aborder et de présenter les hypothèses sur la base desquelles les résultats attendus ont été définis. Une identification correcte des risques est également essentielle pour concevoir des moyens de les atténuer et de les traiter, et d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la prestation des activités.

### Meilleure intégration des questions transversales

Alors que certaines questions transversales ont amélioré le climat des affaires et de l'investissement dans la région, le projet devrait s'efforcer de mieux intégrer les questions transversales, y compris les préoccupations environnementales et les questions de genre. Cela garantira que les interventions n'aggraveront pas et ne perpétueront pas les déséquilibres déjà existants dans les pays bénéficiaires, la région et les OR. Dans les rapports d'activité, l'information doit être aussi désagrégée que possible en termes de participants féminins et masculins, etc.

### Un site Internet dédié au projet

Il est recommandé que le projet renforce davantage sa collaboration avec le Département de la communication de la CEDEAO et utilise les ressources du site web de la CEDEAO pour disséminer les informations utiles concernant les activités et le projet en général. Cela pourrait être utilisé comme une plate-forme efficace pour partager les connaissances et les leçons apprises au cours des activités de mise en œuvre. Il servirait d'outil pour la visibilité du projet et serait utilisé pour communiquer des informations pertinentes concernant le projet. D'autres outils de visibilité, notamment des brochures, des dépliants, des rapports sur la mise en œuvre des activités, les meilleures pratiques et des recommandations, pourraient également être mis à disposition sur le site web de la CEDEAO.

### Réunions régulières

Le comité de pilotage du projet s'est réuni une seule fois au cours de la période 2016-2017. Cela doit s'améliorer à l'avenir en respectant strictement la fréquence trimestrielle des réunions du comité de pilotage. Ces réunions sont importantes car ce sont des mécanismes efficaces pour suivre les progrès réalisés au cours du trimestre et discuter des défis rencontrés pour décider des mécanismes possibles pour les résoudre.

### Bilinguisme

Une attention particulière devrait être accordée au renforcement du bilinguisme de l'équipe de mise en œuvre.



## 6.2.2 Programme PSQAO

### Renforcement de l'accent sur la demande

Bien que la plupart des activités du programme OTC ACP-UE aient été axées sur l'amélioration des institutions nationales de l'Infrastructure Qualité (IQ), elles comportaient également une composante dans laquelle des secteurs sélectionnés du secteur privé étaient soutenus pour les aider à mieux se conformer aux normes sur les marchés étrangers. L'accent principal de la deuxième composante d'amélioration de la qualité du WAPSCSP est l'harmonisation des normes, l'adoption de normes régionales cohérentes synchronisées au niveau national et le renforcement des capacités des opérateurs IQ dans la région avec un effort limité pour mettre l'accent sur la demande, sauf dans «la culture de la qualité renforcée parmi les opérateurs du secteur privé». Il est recommandé de relever les défis du côté de la demande autant que du côté de l'offre en intégrant plus stratégiquement des activités d'infrastructure qualité du secteur privé sélectionnées dans le programme.

S'attaquer aux besoins de qualité de la demande est recommandé pour encourager le secteur privé à utiliser davantage les institutions de qualité et de réglementation «renforcées». Le secteur privé en tant que bénéficiaire du programme n'est pas suffisamment engagé. Tous les efforts et toutes les ressources investis dans le renforcement de ces institutions seront limités, à moins qu'ils ne puissent attirer plus d'entreprises vers leurs services et que les entreprises puissent simultanément être encouragées à profiter de la vaste gamme de services proposés. À cet égard, des voies claires pour l'utilisation des services pour la qualité des produits devraient être définies.

La validation par les opérateurs économiques et les utilisateurs finaux des services améliorés et des compétences nouvellement acquises par les institutions d'infrastructure qualité et les changements réglementaires est nécessaire, d'où l'importance de construire un processus de promotion et de test de l'efficacité et de l'utilité des améliorations apportées.

### Renforcement du personnel de la Direction Générale de l'Industrie de la CEDEAO

Le personnel de la CEDEAO, en particulier la Direction de l'Industrie, devrait renforcer ses capacités humaines (augmentation du personnel) et son niveau d'expertise dans le domaine de la qualité pour assurer la continuité des bénéfices acquis, après la fin du programme.

### Renforcer l'ancrage national

Les programmes régionaux ne peuvent atteindre pleinement leurs objectifs sans un ancrage national solide. Pour l'avenir, il est essentiel de mieux assurer une forte implication des nationaux dans la conception et la mise en œuvre des futurs programmes régionaux, comme c'est le cas pour le futur programme Chaînes de Valeur (11<sup>ème</sup> FED). Si le budget le permet, il est recommandé d'allouer plus de ressources aux coordinateurs techniques nationaux pour accélérer la mise en œuvre des activités dans les pays bénéficiaires.

L'approche par produit ou par secteur exigeant des améliorations de QI pour un marché spécifique pourrait engager les autorités importatrices et réglementaires de destination ou les acheteurs étrangers à sensibiliser, soutenir et coopérer pour profiter des nouvelles opportunités qui se présentent. De telles initiatives seraient possibles grâce à une approche fondée sur les chaînes de valeur. En effet, l'approche par les chaînes de valeur est préconisée dans le cadre du 11<sup>ème</sup> FED et ses mérites devraient être évalués pour inclusion dans l'approche actuelle. Les exportations sont maintenant gérées à travers les chaînes de valeur mondiales.

### Suivi et évaluation

La fonction de suivi et d'évaluation devrait également suivre la manière dont les opérateurs économiques s'approprient l'utilisation des services et avantages du renforcement des infrastructures qualité et des changements réglementaires acquis ou prévus. Cela garantira l'impact au stade de l'évaluation finale.

### Renforcer et vulgariser la communication

Les sujets couverts par le programme qualité sont très techniques et leur lecture et analyse ne sont pas faciles pour un public non spécialisé (pouvoirs publics, secteur privé, consommateurs et même bailleurs de fonds). Dans le cas où une réaffectation budgétaire est possible, il est donc recommandé de développer davantage la diffusion d'informations vulgarisées sur les résultats à l'attention de ces publics cibles.

Le programme a généré une forte sensibilisation à l'importance des aspects de qualité au niveau des autorités publiques. Afin de ne pas perdre ces avantages à la fin du programme, il est recommandé que le Commissaire de la CEDEAO mène rapidement des activités de communication, telles que des missions dans les pays, sur les résultats et questions pour les parlementaires et les plus hautes autorités politiques nationales.

Nous recommandons que l'ordonnateur national de chaque pays soit informé (tous les 3 à 6 mois) de l'avancement des composantes du programme, ainsi que de toutes les délégations de l'UE dans les pays bénéficiaires.

### Résoudre les goulots d'étranglement au niveau institutionnel national:

Plusieurs ministères et agences d'exécution tentent de s'approprier le domaine de la qualité. Il y a un faible niveau de collaboration, mais plutôt de la concurrence. C'est pourquoi cette matière doit être placée sous l'autorité directe des plus hautes autorités des pays bénéficiaires, afin d'éviter la concurrence entre les structures étatiques concernées.

Au Sénégal, par exemple, le thème de la qualité n'a pas été inclus dans la programmation du 11<sup>e</sup> FED en raison de la mauvaise communication et de la « concurrence » entre les différents ministères sur ce sujet. La continuité entre les 10<sup>ème</sup> et 11<sup>ème</sup> FED n'a pas été assurée. Les services de l'ON n'ont été impliqués ni pendant la conception ni pendant la mise en œuvre. Les conséquences sont significatives. Dans le cas du programme Qualité, si l'information avait circulé, l'ON et la Délégation de l'UE auraient pu mieux prendre en compte les problèmes de qualité.

## Annexe 1: Liste des principaux documents analysés

Doc N°	Liste des principaux documents <sup>14</sup>
<b>EU / CEDEAO</b>	
1	Accord de financement entre la CE et la CEDEAO
2	Rapport ROM consolidé, novembre 2015
3	Rapport ROM sur le programme PSQAO 2015
<b>GBM / SFI: Programme PIAO</b>	
4	Rapport d'activités de la première année: Amélioration du climat des affaires et de l'investissement Mars 2014 - Mars 2015 SFI-BM
5	Rapport d'activités de la deuxième année: Amélioration du climat des affaires et de l'investissement Mars 2015 - Mars 2016 SFI-BM
6	Rapport d'activités de la deuxième année: Amélioration du climat des affaires et de l'investissement Mars 2016 - Mars 2017 SFI-BM
7	Budget de l'Action SFI - BM
8	Annexe 2 de l'accord-cadre (BM - EU) Dispositions générales à l'accord de l'administration
9	Description de l'action Amélioration du climat des affaires et de l'investissement SFI - BM
10	Fiche d'évaluation de la réforme de la politique d'investissement / climat (PI / CI) de la CEDEAO - Janvier 2016
11	Annexes de la fiche d'évaluation PI-CI de la CEDEAO - Jan 2016
12	Feuille de route de la fiche d'évaluation CEDEAO PI-CI – Jan 2016
13	Plan d'action PIAO pour le Sénégal
14	Annexe 1 de l'accord-cadre - Fonds d'affectation spéciale BM_CE
15	Storyline pour le programme PIAO
<b>ONUDI : Programme PSQAO</b>	
16	ONUDI (système qualité) Rapport de la phase de démarrage Août 2014 - Juin 2015

<sup>14</sup> Les équipes de mise en œuvre des deux composantes, ainsi que leurs homologues nationaux, ont fourni un grand nombre de documents supplémentaires pendant la mission et jusqu'au début de septembre. La liste présentée ci-dessous ne concerne que les principaux éléments de cette documentation très abondante.

17	Addendum 1 à l'Accord de contribution ONUDI
18	Chronogramme des activités - Année 3 Sept 2016 - Août 2017 ONUDI
19	État de la mise en œuvre des activités techniques IFC_UNIDO Nov2016
20	Etat de la mise en œuvre des activités techniques Août 2016 (Quality Infrastructure)
21	Résultats attendus du cadre logique mis à jour - Programme du système qualité - Présenté par l'ONUDI
22	Annexe 2: Budget révisé détaillé (Système qualité)
23	Amendement budgétaire ONUDI
24	C4b: Conditions générales applicables aux accords de contribution de l'Union européenne avec des organisations internationales
25	Contrat FED N ° ... Addendum 1 au programme qualité de la CEDEAO - ONUDI
26	Projet de convention: accord de contribution de l'UE avec l'ONUDI
27	PSQAO Annexe 1-4 Description de l'Action Qualité CEDEAO
28	PSQAO CEDEAO nouveau calendrier budgétaire détaillé
29	PSQAO Description de l'action AMC Dec 2013 CEDEAO QUALITE
30	Rapport annuel PSQAO du 28 août 2014 au 31 août 2015 ONUDI
31	PSQAO Rapport complémentaire de septembre à novembre 2015 ONUDI
32	PSQAO rapport annuel d'exécution août 2015 à août 2016 par l'ONUDI
33	PSQAO rapport de mise en œuvre supplémentaire août 2016 à novembre 2016 par l'ONUDI
34	PSQAO rapport annuel d'exécution août 2016 à août 2017 par l'ONUDI
35	PSQAO Plan de communication
36	PSQAO Tableaux de monitoring

## Annexe 2: Calendrier des réunions effectuées

Date Août 2017	Heures		Réunion avec		
	Début	Fin	Abuja	Monrovia	Dakar
Lundi 14					
	900	1100	Délégation UE Nigeria		
	1130	1300	CEDEAO		
	1430	1800	ONUDI		
Mardi 15					
	900	1200	Banque Mondiale / SFI		
	1600	1730	Service d'investissement / promotion de la CEDEAO		
Mercredi 16					
	900	1030	FEWACCI		
	1100	1300	ONUDI		
	1430	1730	ONUDI		
Jeudi 17					
	900	1030	Ministère de l'industrie, du commerce et de l'investissement		
	1500	1600	NINAS Service National d'Accréditation du Nigeria		
	1600	1700	ONUDI Resp. Comm.		
	1715	2100	Banque Mondiale / SFI		
Fri 18 Aug	930	1130	Délégation UE Nigeria		
	1200	1330	NIPC – Commission pour la promotion des investissement du Nigeria		
	1530	1730	ONUDI		
Lundi 21				DUE Monrovia	
				ON FED	Ministère de l'Industrie
				Laboratoire national de normalisation	Briefing DUE Sénégal
				Ministère de l'Industrie	ADPME
				Premier Milling Co.	Ministère du Commerce

<b>Mardi 22</b>				Autorité médicale et de réglementation du Liberia	
					ASCOSEN
				Conseil de pharmacie du Libéria	ONUDI
				Association des fabricants du Libéria	ON FED
					ASN
<b>Mercredi 23</b>					
				Commission CEDEAO Liberia	Laboratoire LANAC
				Autorité fiscale du Liberia	SFI / BM - M. Seydou Kane.
					UMOCIR
					BUREAU DE MISE A NIVEAU CIES
<b>Jeudi 24</b>					CIES
					SFI – Prix de Transfert
					APIX
<b>Vendredi 25</b>					Réunion de groupe avec 15 représentants de laboratoires, experts en certification, DPV, etc.
				Ministère de l'Industrie	ASN
				Laboratoire national de normalisation	
					Débriefing DUE Dakar
<b>Lundi 28</b>					
			Synthèse des réunions		
<b>Mardi 29</b>					
			Synthèse des réunions Sénégal Nigeria		
<b>Mercredi 30</b>					
			ONUDI		
			Préparation debriefing		
<b>Jeudi 31</b>					

			Débriefing CEDEAO		

### Annexe 3: Liste des personnes rencontrées

Nom, prénom	Organisation	Titre / Fonction	Email	Ville	Pays
Kaliou TRAORE	ECOWAS Commission	Commissioner Industry & Private Sector Promotion	<a href="mailto:ktraore@ecowas.int">ktraore@ecowas.int</a>	Abuja	Nigeria
Frank OKAFOR	European Union Delegation to Nigeria & ECOWAS	Project manager - Economic Co-operation and Energy Section	<a href="mailto:frank-isioma.okafor@eeas.europa.eu">frank-isioma.okafor@eeas.europa.eu</a>	Abuja	Nigeria
OLUONYE PETER	ECOWAS Commission	Principal Programme Officer	<a href="mailto:poluonye@ecowas.int">poluonye@ecowas.int</a> <a href="mailto:investds@yahoo.com">investds@yahoo.com</a>	Abuja	Nigeria
Pierre Jeanne	ECOWAS Commission	Regional Development and Coordination	<a href="mailto:pierre_jeanne@yahoo.com">pierre_jeanne@yahoo.com</a>	Abuja	Nigeria
Obi Ihonor	World Bank Group (IFC)	Senior Private Sector Specialist - Trade & Competitiveness	<a href="mailto:oihonor@ifc.org">oihonor@ifc.org</a>	Abuja	Nigeria
Seydou Kane	IFC - International Finance Corporation (World Bank Group)	Consultant - Investment Climate Advisory Services in Africa - Trade & Competitiveness Department	<a href="mailto:skane3@ifc.org">skane3@ifc.org</a>	Dakar	Sénégal
Namalguebzanga Christian Kafando	International Consultant	Ph.D. in Economic Development / Industrial Development - Research Specialisation: Structural Change, Exchange Rate, Exchange Rate Regime, Manufacturing Development - technical Specialisation: Technical Assistance, Value Chain Analysis, Project Development, Trade Capacity Building Support, Monitoring & Evaluation	<a href="mailto:c.kafando@unido.org">c.kafando@unido.org</a> <a href="mailto:christiankafando@gmail.com">christiankafando@gmail.com</a>	Ouagadougou	Burkina Faso



Craig Raymond Giesze	IFC - International Finance Corporation (World Bank Group)	Senior Operations Officer - Trade & Competitiveness Global Practice	<a href="mailto:cgiesze@ifc.org">cgiesze@ifc.org</a>	Dakar	Sénégal
Chizoba Akuabata Okolo	IFC - International Finance Corporation (World Bank Group)	Consultant - Trade & Competitiveness Global Practice	<a href="mailto:cokolo@ifc.org">cokolo@ifc.org</a>	Abuja	Nigeria
Kabir Adamu Hassan	The World Bank - IBRD - IDA	Consultant, CNG1	<a href="mailto:kadamuhassan@ifc.org">kadamuhassan@ifc.org</a>	Abuja	Nigeria
Marcel Gbaguidi	PSQAO (Programme Système Qualité de l'Afrique de l'Ouest) - ONUDI	Expert technique principal	<a href="mailto:m.gbaguidi@unido.org">m.gbaguidi@unido.org</a>	Abuja	Nigeria
Aka Jean Joseph Kouassi	PSQAO (West Africa Quality System Programme - UNIDO	Chief Technical Advisor (CTA)	<a href="mailto:a.kouassi@unido.org">a.kouassi@unido.org</a>	Abuja	Nigeria
Mam Chernò Jallow	ECOWAS Commission	Head of Division	<a href="mailto:mjallow@ecowas.int">mjallow@ecowas.int</a>	Abuja	Nigeria
Doudou Ndiaye	PSQAO (West Africa Quality System Programme - UNIDO	Regional Communication Expert - Regional Technical Coordination Unit (RTCU) - UNIDO	<a href="mailto:d.ndiaye@unido.org">d.ndiaye@unido.org</a>	Abuja	Nigeria
Aminou Akadiri	Fédération des Chambres de Commerce et d'Industrie de l'Afrique de l'Ouest	Directeur Exécutif	<a href="mailto:aakadiri@fewacci.com">aakadiri@fewacci.com</a>	Abuja	Nigeria
Femi Edun	Federal Ministry of Industry, Trade and Investment, Nigeria	Special Advisor to the Honorable Minister	<a href="mailto:femi.edun@fmiti.gov.ng">femi.edun@fmiti.gov.ng</a>	Garki-Abuja	Nigeria
Adeshina Emmanuel	Nigerian Investment Promotion Commission	Deputy Director	<a href="mailto:adeshina.emmanuel@nipc.gov.ng">adeshina.emmanuel@nipc.gov.ng</a>	Garki-Abuja	Nigeria
Dahiru J. M. Adamu	IPAN - Institute of Public Analyst of Nigeria	President	<a href="mailto:sabcas23@yafoo.com">sabcas23@yafoo.com</a>	Oshodi, Lagos	Nigeria
			<a href="mailto:djm_adamu@yahoo.com">djm_adamu@yahoo.com</a>		
Nadia Cannata	European Union Delegation to Nigeria & ECOWAS	Head of Section - Economic Cooperation & Energy	<a href="mailto:nadia.cannata@eeas.europa.eu">nadia.cannata@eeas.europa.eu</a>	Abuja	Nigeria
Kayode Lovina Baboryat	Nigerian Investment Promotion Commission	Head, One Stop Investment Centre (OSIC)	<a href="mailto:lovina.kayode@nipc.gov.ng">lovina.kayode@nipc.gov.ng</a>	Garki-Abuja	Nigeria
			<a href="mailto:osicinfodesk@nipc.gov.ng">osicinfodesk@nipc.gov.ng</a>		

Clemens Schroeter	Délégation de l'Union européenne en République du Sénégal	Premier conseiller - Section économie, Commerce et Gouvernance	<a href="mailto:Clemens.schroeter@eeas.europa.eu">Clemens.schroeter@eeas.europa.eu</a>	Dakar	Sénégal
Clarisse Liautaud	Délégation de l'Union européenne en République du Sénégal	Chargée de programme - Section Economie, Commerce et Gouvernance	<a href="mailto:clarisse.liautaud@eeas.europa.eu">clarisse.liautaud@eeas.europa.eu</a>	Dakar	Sénégal
Makhtar LAKH	Ministère du Commerce, du Secteur Informel, de la consommation, de la promotion des Produits locaux et des PME	Secrétaire Général	<a href="mailto:makhtar.lakh@gmail.com">makhtar.lakh@gmail.com</a>	Dakar	Sénégal
Oumar NDOYE	Ministère de l'Economie, des finances et du Plan - Direction de l'Investissement - Projet de Soutien aux Services de l'Ordonnateur national du FED (PSON-FED)	Economiste - Chargé de Programmes	<a href="mailto:ndoye5@yahoo.fr">ndoye5@yahoo.fr</a>	Dakar	Sénégal
			<a href="mailto:psonfed@gmail.com">psonfed@gmail.com</a>		
Mamadou DIOP	Ministère de l'Industrie et des Mines	Secrétaire Général	<a href="mailto:prdiop@hotmail.com">prdiop@hotmail.com</a>	Dakar	Sénégal
M. Gilles Abrham Amary Mbye	Ministère du Commerce, du Secteur Informel, de la consommation, de la promotion des Produits locaux et des PME	Chef du Projet d'Amélioration de la Compétitivité de la Mangue Sénégalaise	<a href="mailto:gillesmbaye@yahoo.fr">gillesmbaye@yahoo.fr</a>	Dakar	Sénégal
Aboubacry Baro	SQAQ (Programme Système Qualité de l'Afrique de l'Ouest) - Appui à la mise en œuvre de la Politique Qualité de la CEDEAO (ECOQUAL)	Responsable de la Cellule Technique de Coordination Nationale	<a href="mailto:aboubaro2@gmail.com">aboubaro2@gmail.com</a>	Dakar	Sénégal
			<a href="mailto:a.barou@unido.org">a.barou@unido.org</a>		
M. Cheikh Saadbouh SECK	Ministère du Commerce, du Secteur Informel, de la consommation, de la promotion des Produits locaux et des PME	Coordonnateur - Chef du Programme	<a href="mailto:cheikhsaadbouh@gmail.com">cheikhsaadbouh@gmail.com</a>	Dakar	Sénégal

Barama SARR	Association Sénégalaise de Normalisation	Directeur Général	<a href="mailto:baramasarr@gmail.com">baramasarr@gmail.com</a>	<b>Dakar</b>	Sénégal
Malick SY	Organisation des Nations Unies Pour le Développement Industriel (ONUDI)	Programme de Partenariat Pays du Sénégal (PCP-SEN) - Coordonnateur National	<a href="mailto:m.sy@unido.org">m.sy@unido.org</a>	<b>Dakar</b>	Sénégal
Babacar GNING	Institut Pasteur de Dakar	Responsable Service QHSE (Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement)	<a href="mailto:Babacar.gning@pasteur.sn">Babacar.gning@pasteur.sn</a>	Dakar	Sénégal
TINE Lucie Fatime SARR	Laboratoire National d'Analyse et de Contrôle de la Direction du Commerce Intérieur (Accrédité ISO 17025)	Responsable Qualité	<a href="mailto:luciefatimesarr@hotmail.com">luciefatimesarr@hotmail.com</a>	Dakar	Sénégal
M. Papa Sam GUEYE	CERES - Locustox (Centre Régional de Recherches en Ecotoxicologie et Sécurité Environnementale)	Ingénieur Agronome - Administrateur Général - Président de la Commission Nationale de Gestion des Produits Chimiques	<a href="mailto:psamgueye@hotmail.com">psamgueye@hotmail.com</a>	Dakar	Sénégal
Dr. Mbodj Anne-Laure Gbaguidi	Centre Hospitalier ABASS NDAO	Spécialiste en Management par la Qualité Totale - Chef Service Management Qualité - Hôpital Abass NDAO - Spécialiste en Management des Projets	<a href="mailto:alenmbodj@gmail.com">alenmbodj@gmail.com</a>	Dakar	Sénégal
Bacary DIATTA	Ministère du Commerce - Laboratoire National d'Analyse et de Contrôle	Directeur Général	<a href="mailto:bacarydiatta@hotmail.com">bacarydiatta@hotmail.com</a>	Dakar	Sénégal
Cheikh NDIAYE	Bureau VERITAS	Lead Auditor IRCA ISO 9001 - Certification and Training Business Developer	<a href="mailto:cheikh.ndiaye@sn.bureauveritas.com">cheikh.ndiaye@sn.bureauveritas.com</a>	Dakar	Sénégal
Ndèye Mossane DIOUF	PATISEN	Responsable QHSA	<a href="mailto:nmdiouf@patisen.sn">nmdiouf@patisen.sn</a>	Dakar	Sénégal
Dr oumar FALL	Freedom Faith Global - JM OceanAvenue	Mentor FFG - Professionnel Bâtisseur de Réseau		Dakar	Sénégal

Awa GUEYE	CCIAD (Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Dakar)	Économiste - Observatoire Économique	<a href="mailto:yombegueye@live.fr">yombegueye@live.fr</a>	Dakar	Sénégal
Aïcha Farida Boubakary	IFC - Société Financière Internationale (Groupe de la Banque Mondiale)	Chargée d'Investissement - Services de Conseil en Partenariats Public Privé - Région Afrique	<a href="mailto:aboubakary@ifc.org">aboubakary@ifc.org</a>	Dakar	Sénégal
Amadou Makhtar NDIAYE	BMN (Bureau de Mise à Niveau)	Expert Services - Coordonnateur du Pôle Technique	<a href="mailto:amndiaye@bmn.sn">amndiaye@bmn.sn</a>	Dakar-Fann	Sénégal
Jan Loeprick	The World Bank - IBRD - IDA	Senior Economist - Global Tax Team - Equitable Growth, Finance and Institutions	<a href="mailto:Jloeprick@worldbank.org">Jloeprick@worldbank.org</a>	Vienne	Autriche
Mariane NDIAYE	ADEPME	Expert Coordonnateur du Fonds à Frais Partagés	<a href="mailto:mndiaye@adepme.sn">mndiaye@adepme.sn</a>	Dakar-Fann	Sénégal
Mamadou Lamine BA	APIX s.a. (Promotion des Investissements et Grands Travaux)	Directeur Environnement des Affaires	<a href="mailto:mlba@apix.sn">mlba@apix.sn</a>	Dakar	Sénégal
Idrissa DIABIRA	ADEPME	Directeur Général	<a href="mailto:idrissa.diabira@adepme.sn">idrissa.diabira@adepme.sn</a>	Dakar-Fann	Sénégal
François CHERPION	Sté SENEGALAISE des phosphates de THIES	Directeur Général	<a href="mailto:fcherpion@tolsa.com">fcherpion@tolsa.com</a>	Dakar	Sénégal
Nicolas SOYERE	Soyere Consulting	Gérant	<a href="mailto:nicolas@soyere.org">nicolas@soyere.org</a>	Dakar	Sénégal
Leticia GIRONA	CIES (Conseil des Investisseurs Européens au Sénégal)	Coordinatrice	<a href="mailto:contact@cies.sn">contact@cies.sn</a>	Dakar	Sénégal
Samuel Liberty	National Standards Laboratory	Administrator	<a href="mailto:e.sliberty@staff.moci.gov.lr">e.sliberty@staff.moci.gov.lr</a>	Monrovia	Liberia
Lasana M Donzo	Ministry of Commerce and Industry	Director of Standards	<a href="mailto:lasandonzo@yahoo.com">lasandonzo@yahoo.com</a>	Monrovia	Liberia
Juwe Kercula	Liberia Medical Health Regulatory Authority	Pharmaceutical Information Officer	<a href="mailto:dornuwele@yahoo.com">dornuwele@yahoo.com</a>	Monrovia	Liberia
Pia Buller	EU Delegation Liberia	Attache Economic and Trade	<a href="mailto:pia.buller@eeas.europa.eu">pia.buller@eeas.europa.eu</a>	Monrovia	Liberia
Joseph Weah	Liberia Pharmacy Board	Registrar	<a href="mailto:josephweah19@yahoo.com">josephweah19@yahoo.com</a>	Monrovia	Liberia
H.E Tunde	ECOWAS Commission Liberia	Ambassador	<a href="mailto:tajisomo@ecowas.int">tajisomo@ecowas.int</a>	Monrovia	Liberia

Ajisomo					
Lasana M Donzo	Ministry of Commerce and Industry	Director of Standards	<a href="mailto:lasandonzo@yahoo.com">lasandonzo@yahoo.com</a>	Monrovia	Liberia
Juwe Kercula	Liberia Medical Health Regulatory Authority	Pharmaceutical Information Officer	<a href="mailto:dornuwele@yahoo.com">dornuwele@yahoo.com</a>	Monrovia	Liberia
Samuel R. Monger	National Standards Laboratory	NFP-PSQAO	<a href="mailto:Monger.samuel@yahoo.com">Monger.samuel@yahoo.com</a>	Monrovia	Liberia
Mohammed M. Turay	Ministry of Industry	Assistant Minister for Industry	<a href="mailto:Mmturay@moci.gov.lr">Mmturay@moci.gov.lr</a>	Monrovia	Liberia
Samuel E. Liberty	National Standards Laboratory	Administrator (NSL)	<a href="mailto:Selib2real@yahoo.com">Selib2real@yahoo.com</a>	Monrovia	Liberia
Stephen Y. Mambu	National Standards Laboratory	Director (NSL)	<a href="mailto:Smambu@moci.gov.lr">Smambu@moci.gov.lr</a>	Monrovia	Liberia
Alfred Ouka	Premier Milling Corporation	General Manager	<a href="mailto:Auko@yahoo.com">Auko@yahoo.com</a>	Monrovia	Liberia
Theodosia Clark-Weah	Liberia Manufacturers Association	Chairman	<a href="mailto:Theodowah@yahoo.com">Theodowah@yahoo.com</a>	Monrovia	Liberia